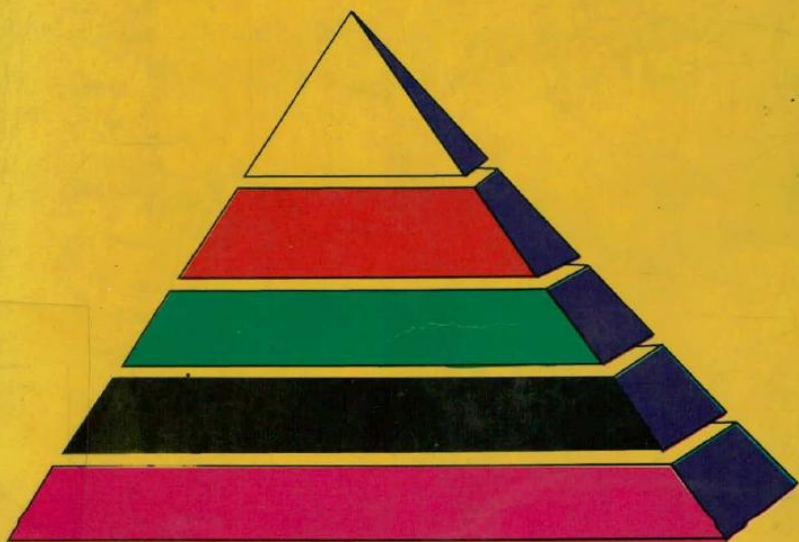


TS. NGUYỄN THANH HỘI
TS. PHAN THẮNG

QUẢN TRỊ HỌC

(Tái bản có sửa chữa và bổ sung lần thứ nhất)



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

QUẢN TRỊ HỌC

33-335 264-54-2005
TK2005

NGUYỄN HẢI SẢN

QUẢN TRỊ HỌC

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRUNG TÂM HỌC LIỆU

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

LỜI GIỚI THIỆU

Quản trị là một trong những hoạt động tất yếu khách quan không thể thiếu được trong xã hội loài người và nhất là trong quá trình sản xuất kinh doanh . Trong kinh doanh Quản trị đóng một vai trò hết sức quan trọng. Có thể nói rằng ,không một công ty, không một dự án kinh doanh hấp dẫn nào, không một cơ hội kinh doanh đầy triển vọng nào có thể hoạt động có hiệu quả và biến thành hiện thực nếu như nó không được quản trị một cách khoa học.

Với nhịp độ phát triển kinh tế cùng KHKT và xu thế cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì nhu cầu quản trị khoa học trong kinh doanh ngày càng trở nên cần thiết , quan trọng và cấp thiết hơn bao giờ hết.Nhằm mục đích đáp ứng nhu cầu học tập ngày càng tăng và giúp nâng cao kỹ năng quản trị của những người đang làm việc và nghiên cứu NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ xin giới thiệu cuốn sách “ QUẢN TRỊ HỌC “ do một tác giả quen biết và đã biên soạn được nhiều công trình có giá trị là NGUYỄN HẢI SẢN thực hiện . Cuốn sách bao gồm 5 phần với 16 chương trình bày những nội dung căn bản nhất về lĩnh vực quản trị .

Hy vọng cuốn sách sẽ giúp bạn đọc tìm thấy những điều mà mình muốn học tập và tham khảo. Tuy nhiên cũng phải thấy rằng, quản trị là “chuyện thường ngày”, nhưng với tư cách là một khoa học thì nó vẫn còn là mới mẻ đối với nhiều người . Cho nên trong quá trình biên soạn có thể sẽ còn có những khiếm khuyết, mong bạn đọc lượng thứ và chỉ bảo để lần tái bản sau chúng tôi sẽ hoàn thiện tốt hơn.

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

Phần I

NHỮNG VẤN ĐỀ CĂN BẢN CỦA QUẢN TRỊ

Quản trị đã có lịch sử khá lâu đời trong nền văn minh nhân loại và ngày càng được khái quát hóa thành những lý thuyết có tính khoa học cao. Tuy nhiên, nhiều câu hỏi vẫn được tiếp tục đặt ra đối với các nhà nghiên cứu, các nhà quản trị như: Bản chất khoa học của quản trị là? Sự phát triển của các tư tưởng quản trị trong tương lai sẽ đi về đâu trong bối cảnh một môi trường quản trị biến động không ngừng trong thời đại ngày nay?

Phần 1 sẽ tập trung đề cập tới bản chất của quản trị, quá trình phát triển của các tư tưởng quản trị và sự tác động của môi trường đối với các hoạt động quản trị.

Chương 1 sẽ đề cập đến những khái niệm cơ bản về quản trị, bao gồm định nghĩa, chức năng, vai trò và nhiệm vụ của nhà quản trị. Đồng thời, nội dung của chương còn đề cập tới những kỹ năng cần thiết và cách thức để một nhà quản trị có thể đạt đến thành công.

Chương 2 lần lượt xem xét, đánh giá quá trình phát triển và những đóng góp của các khung hướng tư tưởng quản trị, cùng triển vọng phát triển của các tư tưởng quản trị trong tương lai.

Chương 3 tập trung phân tích môi trường hoạt động của các doanh nghiệp và cơ chế tác động của các tác lực môi trường, của chính quyền đối với các hoạt động quản trị.

Chương I

BẢN CHẤT CỦA QUẢN TRỊ

Có rất nhiều vấn đề đặt ra với những ai có ý định tìm hiểu hay nghiên cứu về quản trị để có thể hiểu rõ bản chất của nó và trên cơ sở đó có những định hướng thích hợp trong nhận thức và hành động. Để có thể giúp bạn đọc hiểu rõ những nội dung cơ bản của quản trị, chương này sẽ đề cập đến những chủ đề sau:

Định nghĩa về quản trị.

- Chức năng và vai trò của nhà quản trị.
- Nhà quản trị và nhà kinh doanh.
- Nhiệm vụ của quản trị gia các cấp
- Các kỹ năng quản trị
- Làm thế nào để có thể trở thành một nhà quản trị thành công và đạt hiệu quả cao?

I- ĐỊNH NGHĨA VỀ QUẢN TRỊ

Có khá nhiều định nghĩa về quản trị, nhưng theo các thuyết quản trị hiện đại thì **quản trị là quá trình làm việc với và thông qua những người khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn biến động.**

Trọng tâm của quá trình này là sự cân bằng giữa kết quả và hiệu quả của việc sử dụng các nguồn tài nguyên hạn chế.

Định nghĩa này bao gồm 5 yếu tố thành phần như sau:

- Làm việc với và thông qua người khác
- Các mục tiêu của tổ chức
- Kết quả và hiệu quả
- Các nguồn tài nguyên hạn chế
- Môi trường quản trị luôn thay đổi

1. Làm việc với và thông qua người khác

Có thể nói quản trị là một quá trình mang tính xã hội, bởi đó là tiến trình hoạch định, tổ chức, phối hợp con người trong một hay nhiều hoạt động nào đó

nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Trong quá trình này, các nhà quản trị chịu trách nhiệm hoàn thành những sản phẩm hay dịch vụ nào đó bằng cách làm việc với và thông qua những người khác. Do đó, nếu một nhà quản trị có chí tiến thủ mà không có khả năng xây dựng mối quan hệ tốt với những người khác thì ông ta rất khó có thể thành đạt trong nghề nghiệp.

Gần đây, tại Hoa Kỳ người ta đã tiến hành một công trình nghiên cứu về các nhà quản trị thành công và cả những nhà quản trị không thành công. Công trình nghiên cứu này cho thấy khả năng làm việc một cách có hiệu quả với và thông qua người khác của các nhà quản trị là cơ sở rất quan trọng, mang tính chất quyết định đối với thành công của họ. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, một nhà quản trị sẽ bị coi là “đi trật đường rây” nếu không hành động phù hợp với những gì mà các đồng nghiệp và cấp trên kỳ vọng về ông ta. Những yếu tố được coi là sẽ làm cho một nhà quản trị trở thành một “kẻ chiến bại” là:

- a. Không có sự nhạy cảm đối với những hành động của người khác; có thái độ khắc nghiệt, đe dọa, trịch thượng hoặc gây thương tổn về tâm lý đối với người khác.
- b. Có thái độ lạnh nhạt, xa lánh và kiêu ngạo đối với mọi người.
- c. Phán bội lòng tin của mọi người (bội ước, không thực hiện đúng những gì đã cam kết).
- d. Có quá nhiều tham vọng, sử dụng các xảo thuật trong quan hệ với người khác.
- e. Không có đủ tri thức chuyên sâu trong kinh doanh.
- f. Không biết ủy quyền hay không có khả năng xây dựng một tập thể đồng lòng.
- g. Không có khả năng quản trị nguồn nhân lực một cách hữu hiệu.
- h. Không có khả năng tư duy chiến lược.
- i. Không có khả năng vận dụng linh hoạt các phong cách lãnh đạo khác nhau.
- k. Lệ thuộc quá nhiều vào người giúp việc hay các cố vấn.

Rõ ràng là trong số những yếu điểm trên, chỉ có hai điểm e và h là không có sự liên quan trực tiếp tới yếu tố làm việc một cách có hiệu quả với và thông qua người khác. Bởi vậy, có thể nói rằng, chính những người xung quanh - cấp trên, đồng cấp và cấp dưới - giữ vai trò rất quan trọng trong việc tạo điều kiện thuận lợi hoặc cản trở sự thành đạt trong sự nghiệp của một nhà quản trị. Do đó, ***quản trị là quá trình làm việc với và thông qua những người khác.***

2. Mục tiêu của tổ chức

Mỗi mục tiêu là một mục đích để cố gắng, phấn đấu và hy vọng đạt đến. Mỗi cá nhân cũng như các tổ chức thường thành công hơn khi các hoạt động của họ luôn trong tình trạng cố gắng vượt qua sự thách thức do các mục tiêu đã đặt ra đem lại. Chẳng hạn, một doanh nghiệp có thể sẽ đạt được những kết quả tốt đẹp hơn nếu ban lãnh đạo của nó đặt ra những mục tiêu cần phấn đấu về mức tăng doanh thu, lợi nhuận, thị phần hay các tiêu chuẩn chất lượng v.v...

Các mục tiêu của cá nhân được thực hiện trong phạm vi nỗ lực của cá nhân, còn các mục tiêu của tổ chức đòi hỏi phải có những nỗ lực chung, những hoạt động tập thể và sự phối hợp hành động giữa các cá nhân trong tổ chức khi thực hiện chúng. Chẳng hạn, khi công ty Phương Bắc Airline đặt ra mục tiêu gia tăng tính cạnh tranh của họ bằng việc nâng cao chất lượng dịch vụ, nhằm làm cho khách hàng được thỏa mãn hơn. Công ty có thể phải tiến hành hàng loạt những hoạt động phối hợp giữa các bộ phận như thuê hoặc mua thêm những máy bay hiện đại, tổ chức lại bộ máy hoạt động, huấn luyện lại các tiếp viên, nhân viên phục vụ, sửa đổi cung cách phục vụ khách hàng... Những hoạt động này chỉ được hoàn thành khi có sự phối hợp những cố gắng của tất cả các thành viên, cũng như các bộ phận của công ty. Đồng thời sự phối hợp này chỉ phát huy tác dụng khi có sự quản lý một cách có hệ thống.

Các mục tiêu của tổ chức tạo ra sự hỗ trợ và định hướng đối với tiến trình quản trị và chúng cũng là cơ sở để đo lường mức độ hoàn thành công việc. Nếu một tổ chức không có mục tiêu hoạt động, thì tiến trình quản trị của nó sẽ giống như một chuyến đi không có nơi đến, không có mục đích cụ thể và hoàn toàn vô nghĩa.

3- Phân biệt giữa kết quả và hiệu quả

Kết quả là những hoạt động nhằm đạt được mục tiêu đã định, còn hiệu quả thể hiện cách thức tiến hành các hoạt động đó trong điều kiện có sự hạn chế về các nguồn lực. Chẳng hạn, khi một người ngồi bên bàn làm việc luôn bị sự quấy rầy của những con ruồi, ông ta có thể lấy một cây búa tạ và đập chết chúng. Mục tiêu là lập lại sự yên tĩnh để tập trung vào công việc (kết quả) đã đạt được, nhưng trên phương diện hiệu quả thì không ai có thể chấp nhận cách thức thực hiện đó. Bởi việc dùng búa để diệt ruồi đã lãng phí sức lực và có thể phá hỏng các đồ vật.

Trong kinh doanh, mối liên hệ giữa kết quả và hiệu quả thể hiện trong mối quan hệ tương tác giữa chi phí và lợi nhuận. Chẳng hạn, một doanh nghiệp có thể có đủ tiềm năng về công nghệ, tài chính và nhân lực để chế tạo một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, nhưng họ không thể sản xuất với bất cứ mức chi phí

nào, hay tùy tiện sử dụng các nguồn lực của công ty. Bởi sự hạn chế của các nguồn lực bên trong công ty, áp lực của cạnh tranh, sự thỏa mãn của người tiêu dùng, sự quan tâm của chính quyền... là những vấn đề mà họ phải giải quyết khi thực hiện mục tiêu chế tạo sản phẩm đó. Do đó vấn đề hiệu quả trong kinh doanh cũng được đặt ra như một tiền đề cho sự tồn tại của doanh nghiệp.

Trách nhiệm của các nhà quản trị là phải duy trì sự cân bằng giữa hai phạm trù này trong doanh nghiệp. Họ phải vừa đạt được kết quả trong việc thực hiện những mục tiêu đã đặt ra, đồng thời cũng phải duy trì tính hiệu quả bằng cách tiết kiệm được càng nhiều chi phí càng tốt và loại trừ sự lãng phí các nguồn tài nguyên hạn chế.

4. Các nguồn tài nguyên hạn chế

Các yếu tố được sử dụng trong quá trình kinh doanh của các doanh nghiệp đều là những nguồn tài nguyên hạn chế. Ngày nay, con người không chỉ phải lo lắng, bảo vệ các nguồn tài nguyên không có khả năng phục hồi, mà ngay cả đối với những nguồn tài nguyên mà trước đây người ta cho rằng sự tồn tại của chúng là vô tận cũng đang bị lạm dụng. Sự lạm dụng đó đã gây ra những thiệt hại và nguy cơ rất to lớn, đe dọa cuộc sống bình thường của con người. Do đó, chính quyền các nước, các tổ chức quốc tế chính thức và phi chính phủ đã lên tiếng và áp dụng nhiều biện pháp quyết liệt nhằm bảo vệ các nguồn tài nguyên thiên nhiên và môi trường.

Tất cả những động thái đó tạo thành những áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải sử dụng hợp lý các nguồn tài nguyên, nguyên liệu sản xuất và phải có biện pháp bảo vệ môi trường khi tiến hành các hoạt động kinh doanh. Do đó, một trong những công việc của nhà quản trị là phải thỏa mãn những yêu cầu này, họ phải sử dụng một cách có hiệu quả cũng như có hiệu năng các yếu tố sản xuất cơ bản như đất đai, nguồn nhân lực và vốn đầu tư. Bởi vậy có thể nói quản trị là một ngành “kinh tế học ứng dụng”.

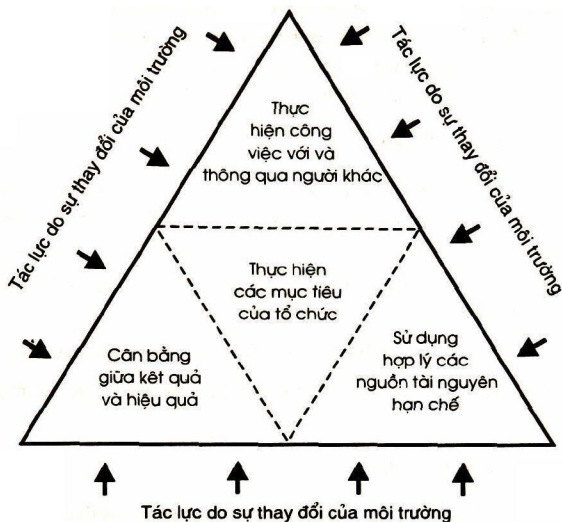
5. Môi trường kinh doanh luôn thay đổi

Đặc trưng nổi bật của thế giới mà chúng ta đang sống ngày nay là tốc độ thay đổi của nó diễn ra càng ngày càng nhanh hơn. Các nhà quản trị phải đối mặt với một nhiệm vụ hết sức khó khăn là phải chuẩn bị cho sự thay đổi, đồng thời cũng phải thích nghi với những thay đổi đó thay vì trở nên thụ động tuân theo nó. Nhận thức về những nguồn gốc chủ yếu của sự thay đổi là một khía cạnh rất cần thiết trong tư duy của các nhà quản trị. Theo nhà tương lai học nổi tiếng Alvin Toffler, có 5 nguồn thay đổi quan trọng có thể tác động mạnh mẽ đến các hoạt động quản trị và doanh nghiệp. Năm lĩnh vực đó là:

1. *Môi trường vật chất* - Sự gia tăng dân số sẽ làm cho môi trường vật chất bị quá tải thể hiện ở sự cạn kiệt các nguồn tài nguyên thiên nhiên và sự ô nhiễm môi trường. Các nhà quản trị phải là những người tinh nguyên hành động làm thay đổi môi trường từ tiêu cực thành tích cực để lôi cuốn mọi người cùng hành động.
2. *Môi trường xã hội* - Xã hội và sẽ phân chia thành nhiều nhóm quyền lợi và người ta sẽ quan tâm nhiều hơn đến các quyết định quản trị quan trọng. Các nhóm này cũng sẽ quan tâm đến những sản phẩm “mang tính xã hội” của kinh doanh như nạn thất nghiệp hay sự phá vỡ đời sống cộng đồng hơn là các sản phẩm kinh tế như lợi nhuận, tiện nghi...
3. *Môi trường thông tin* - Khi thông tin trở thành một nguồn lực mang tính chất sống còn đối với tổ chức thì sự xung đột nhằm giành quyền kiểm soát thông tin sẽ tăng lên. Dung lượng thông tin khổng lồ do mạng lưới thông tin điện tử không gian cung cấp sẽ làm gia tăng thêm áp lực đối với các nhà quản trị, đòi hỏi họ phải có những thông tin cần thiết một cách nhanh chóng, chính xác và kịp thời.
4. *Môi trường chính trị*. Bởi lẽ các tổ chức kinh doanh sẽ ngày càng có những tác động mạnh mẽ hơn đối với môi trường chính trị thông qua sản phẩm, dịch vụ, hay việc làm do chúng tạo ra cho xã hội. Do đó, các nhà quản trị sẽ ngày càng có ảnh hưởng đối với nền chính trị quốc tế, quốc gia, vùng hay tại từng địa phương.
5. *Môi trường đạo đức* - Các nhà quản trị ngày càng chịu áp lực về mặt đạo đức trong kinh doanh mạnh mẽ hơn. Các giá trị truyền thống như tính trung thực, liêm chính và lương thiện sẽ trở nên quan trọng hơn trong quá trình đưa ra và thực hiện các quyết định quản lý. Bởi sự giám sát của công chúng, những đòi hỏi về đạo đức sẽ ngày càng chặt chẽ hơn.

Nhận thức về các khuynh hướng và dữ kiện của sự thay đổi môi trường bên ngoài tổ chức này cho phép các nhà quản trị có những định hướng chiến lược đúng đắn.

Mối quan hệ giữa các phương diện chủ yếu của tiến trình quản trị được minh họa trong hình 1.1.



Hình 1.1- Các phương diện chủ yếu của quản trị.

II. CHỨC NĂNG VÀ VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ

Tiến trình quản trị là một phức hợp những kỹ năng có tính hệ thống rất sinh động và phức tạp. Do đó để có thể hiểu rõ về quản trị, cần phải hiểu rõ về các chức năng và vai trò của nhà quản trị.

Các chức năng của quản trị là những nhiệm vụ quản lý chung, cần phải được thực hiện trong tất cả các tổ chức kinh doanh sản xuất. Còn vai trò của quản trị là những hoạt động quản trị cụ thể. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng, để phân biệt giữa chức năng và vai trò của quản trị có thể dựa vào đặc tính riêng của mỗi phạm trù. Các chức năng của quản trị bao hàm những “kết quả” mà tổ chức muốn đạt được và những kết quả này được thực hiện thông qua sự hoàn thành vai trò của quản trị. Nói cách khác, vai trò là phương pháp thực hiện và chức năng là mục đích công việc của nhà quản trị.

1. Các chức năng quản trị

Năm 1916, Henry Fayol - cha đẻ của phương pháp nghiên cứu quản trị theo chức năng đã chỉ rõ năm chức năng quản trị là hoạch định, tổ chức, chỉ

huy, phối hợp và kiểm soát. Trải qua thời gian, các chức năng này đã được các nhà nghiên cứu cập nhật và phát triển thành nhiều chức năng, bao gồm: hoạch định, ra quyết định, tổ chức, nhân sự, truyền thông, thúc đẩy, chỉ huy và kiểm soát. Trong đó nhấn mạnh vào 4 chức năng được coi là cơ bản nhất là: hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát.

1.1. Chức năng hoạch định

Hoạch định là việc xác định các mục tiêu và mục đích mà tổ chức phải hoàn thành trong tương lai và quyết định về cách thức để đạt được những mục tiêu đó. Như vậy, hoạch định bao gồm ba giai đoạn:

- (1) Thiết lập các mục tiêu (phương hướng) cho tổ chức; như mức tăng lợi nhuận, thị phần...
- (2) Nhận diện các nguồn lực của tổ chức để thực hiện các mục tiêu đó.
- (3) Quyết định về những hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

1.2- Chức năng ra quyết định

Ra quyết định là quá trình lựa chọn một phương án hành động hợp lý nhất trong số nhiều phương án đã dự kiến và đưa vào xem xét. Chẳng hạn, với một nguồn ngân quỹ hạn chế, một doanh nghiệp cần ra quyết định chọn một dự án phù hợp nhất trong số nhiều dự án nhằm đem lại hiệu quả cao nhất trong những điều kiện hạn chế của họ.

Trong điều kiện một thế giới hết sức phức tạp ngày nay, việc đề ra những quyết định đúng đắn là những thách thức rất quan trọng đối với các nhà quản trị.

1.3. Chức năng tổ chức

Tổ chức là quá trình tạo ra một cơ cấu các mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức, thông qua đó cho phép họ thực hiện các kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức. Bằng cách thiết lập một tổ chức hoạt động hữu hiệu, các nhà quản trị có thể phối hợp tốt hơn các nguồn nguyên liệu và nhân lực.

Tiến trình tổ chức bao gồm việc thiết lập các bộ phận, phòng ban và xây dựng các bản mô tả công việc. Việc tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự cũng xuất phát trực tiếp từ các chức năng hoạch định và tổ chức.



Hình 1.2 - Các chức năng thống nhất trong tiến trình quản trị

1.4. Chức năng nhân sự

Chức năng nhân sự bao gồm các nhiệm vụ tuyển mộ, tuyển chọn, huấn luyện và phát triển nguồn nhân lực, nhờ đó mọi người có thể đóng góp những nỗ lực của họ vào thành công chung của tổ chức.

1.5. Chức năng truyền thông

Các nhà quản trị có trách nhiệm truyền đạt tới tất cả các thành viên trong tổ chức tri thức kỹ thuật, chỉ thị, mệnh lệnh và những thông tin cần thiết để thực hiện công việc. Mặt khác, họ cũng nhận những thông tin phản hồi từ những người nhận thông tin.

1.6. Chức năng thúc đẩy và động viên

Một trong những phương diện rất quan trọng trong quản trị hiện đại là thúc đẩy và động viên nhân viên theo đuổi những mục tiêu đã lựa chọn, bằng

cách thỏa mãn các nhu cầu và đáp ứng những kỳ vọng của họ thông qua những giá trị vật chất và tinh thần.

1.7. Chức năng chỉ huy, lãnh đạo

Sau khi đã hoạch định, tạo ra một tổ chức và tuyển chọn nhân sự phù hợp, các nhà quản trị phải lãnh đạo tổ chức. Chỉ huy bao hàm việc đưa ra các mệnh lệnh, truyền đạt thông tin đến mọi người và động viên, thúc đẩy họ hoàn thành những nhiệm vụ cần thiết để thực hiện mục tiêu của tổ chức. Chỉ huy có mối liên hệ chặt chẽ với tất cả các chức năng quản trị khác.

1.8- Chức năng kiểm soát

Kiểm soát là quá trình giám sát một cách chủ động đối với một công việc hay một tổ chức thực hiện nhiệm vụ và tiến hành những hoạt động điều chỉnh cần thiết. Hiệu suất là sự kỳ vọng về công việc được hoàn thành với chi phí phù hợp. Nếu không đạt được hiệu suất mong muốn, nhà quản trị phải áp dụng các biện pháp điều chỉnh cần thiết. Bởi vậy quá trình kiểm soát là tiến trình tự điều chỉnh liên tục và thường diễn ra theo chu kỳ sau:

- Các nhà quản trị thiết lập các tiêu chuẩn của công việc
- Đo lường mức độ hoàn thành công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra.
- Tiến hành điều chỉnh bất cứ sự lệch chuẩn nào
- Tiến hành điều chỉnh các tiêu chuẩn nếu cần thiết.

Trong quá trình này hệ thống kiểm soát gửi những tín hiệu tới các nhà quản trị về những gì xảy ra không phù hợp với những tiêu chuẩn đã được hoạch định và những sai lệch đó sẽ được điều chỉnh.

2- Vai trò của nhà quản trị

Các nhà quản trị thực hiện các chức năng quản trị thông qua việc giữ nhiều vai trò khác nhau trong tiến trình quản trị. Vai trò là một tập hợp những hành vi có tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

Nhà nghiên cứu Hoa Kỳ, Henry Mintzberg qua nghiên cứu nhiều hoạt động quản trị đã tập hợp được 10 vai trò phổ biến nhất của các nhà quản trị. Chúng được phân chia thành ba loại: Các vai trò về sự tác động qua lại giữa các cá nhân, các vai trò thông tin và các vai trò ra quyết định. Bảng 1.1- trình bày tóm tắt về từng loại và tính chất của các vai trò quản trị.

Mối quan hệ giữa các vai trò quản trị thể hiện trên các khía cạnh sau:

- (1) Công việc của mỗi nhà quản trị đều bao gồm một số tập hợp các vai trò.

(2) Những vai trò này thường ảnh hưởng tới những đặc điểm của công việc quản trị.

(3) Giữa các vai trò có mối quan hệ tương tác rất cao.

(4) Tầm quan trọng của mỗi vai trò thay đổi tùy theo cấp bậc và chức năng quản trị

Bảng 1.1- Vai trò của nhà quản trị

Loại vai trò	Vai trò	Bản chất
• Quan hệ tương tác giữa người với người	1. Vai trò tượng trưng	. Thể hiện như một biểu hiện về quyền lực pháp lý, thực hiện những nhiệm vụ mang tính nghi lễ, hình thức như ký văn bản, đón khách....
	2. Vai trò người lãnh đạo	. Động viên cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ
	3. Vai trò liên kết	. Là chiếc cầu nối, truyền thông, liên kết mọi người trong và ngoài tổ chức.
• Truyền thông	4. "Trung tâm thu thập, xử lý thông tin"	. Giữ vai trò là điểm trọng tâm trung chuyển, lưu giữ, xử lý thông tin. Nhận tất cả các loại thông tin.
	5. Người phổ biến, truyền đạt thông tin.	. Chuyển giao những thông tin chọn lọc cho cấp dưới.
	6. Người phát ngôn của tổ chức.	. Chuyển giao những thông tin chọn lọc cho những người bên ngoài công ty.
• Ra quyết định	7. Người sáng tạo	. Thiết kế và khởi xướng những thay đổi bên trong tổ chức.
	8. Người điều khiển sự điều chỉnh.	. Tiến hành các hoạt động điều chỉnh cần thiết.
	9. Sự điều phối các nguồn lực.	. Quyết định phân chia các nguồn lực trong tổ chức cho từng bộ phận hay dự án.
	10. Nhà thương lượng.	. Tham gia các cuộc thương lượng với các bên đối tác để đem lại sự ổn định về quyền lợi cho tổ chức.

2.1- Vai trò thuộc mối quan hệ tương tác giữa các cá nhân

Những vai trò này bao hàm các mối quan hệ giữa người với người. Chẳng hạn, một nhà quản trị liên hệ trực tiếp với những người khác với nhiều vai trò tượng trưng, người lãnh đạo và người liên kết.

- *Vai trò tượng trưng*

Nhà quản trị đại diện cho tổ chức trong những hoạt động mang tính biểu tượng và nghi lễ. Chẳng hạn, vị quản đốc tham dự đám cưới của một công nhân, giám đốc kinh doanh dự bữa trưa với một khách hàng quan trọng, vị tổng giám đốc dự buổi tiếp tân tại tòa thị chính thành phố... Tất cả những công việc này được các nhà quản trị thực hiện nhằm thể hiện hình ảnh và sự thành công của doanh nghiệp.

- *Vai trò người lãnh đạo*

Vai trò lãnh đạo bao hàm trách nhiệm trực tiếp điều hành và phối hợp các hoạt động của cấp dưới để thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Trong vai trò này một số khía cạnh phải gắn liền với công tác nhân sự như tuyển dụng, thăng chức, sa thải. Một số khía cạnh khác liên quan đến việc thúc đẩy và động viên cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ để đáp ứng yêu cầu của tổ chức.

- *Vai trò liên kết*

Vai trò liên kết thể hiện việc nhà quản trị tiến hành các hoạt động nhằm thiết lập mối quan hệ giữa những người bên ngoài với tổ chức. Trong vai trò này, nhà quản trị tìm kiếm sự hỗ trợ, ủng hộ của khách hàng, các nhà cung cấp và các viên chức chính phủ để đem lại sự thành công cho tổ chức.

2.2- *Vai trò truyền thông*

Các nhà quản trị thường xây dựng mạng lưới các mối quan hệ. Nhiều mối quan hệ được hình thành trong khi họ thực hiện những hoạt động mang tính nghi lễ và các giao dịch liên kết, bởi khi giữ những vai trò này, họ là trung tâm chú ý của mọi người. Mặt khác khi tham dự các giao dịch này, họ còn đảm nhiệm các vai trò truyền thông như vai trò là người hướng dẫn, người phổ biến và người phát ngôn của tổ chức.

- *Vai trò người xử lý thông tin*

Các nhà quản trị giữ vai trò như một hệ thống thu thập, tiếp nhận, xử lý thông tin, họ luôn rà soát để thu thập những thông tin mà chúng có thể tác động đến doanh nghiệp. Các nguồn cung cấp thông tin rất đa dạng và độ tin cậy của các nguồn tin cũng rất phức tạp. Do đó các nhà quản trị phải kiểm tra, xử lý trước khi quyết định có sử dụng một nguồn tin hay không.

- *Vai trò người phổ biến*

Nhà quản trị chia sẻ thông tin với cấp dưới và các thành viên khác trong tổ chức thông qua cả kênh truyền thông chính thức và không chính thức. Nhà quản trị thành công về truyền thông người tốn ít thời gian nhất và truyền

đạt được chính xác những thông tin cần phổ biến cho cấp dưới.

- *Vai trò người phát ngôn*

Các nhà quản trị đảm nhiệm vai trò gửi thông tin đến người khác, nhất là đến những người bên ngoài tổ chức, về vị thế chính thức của công ty. Vai trò này ngày càng giữ vai trò quan trọng bởi nhu cầu thông tin của các phương tiện thông tin đại chúng và công chúng đang gia tăng rất nhanh.

2.3- *Vai trò ra quyết định*

Các nhà quản trị sử dụng những thông tin đã nhận được để ra quyết định khi đặt ra những mục tiêu mới và các hoạt động của tổ chức. Đây là nhóm vai trò có tầm quan trọng bậc nhất đối với nhà quản trị. Với các vai trò là người sáng tạo, người điều khiển sự điều chỉnh, người điều phối các nguồn lực và nhà thương lượng, các nhà quản trị là hạt nhân trong hệ thống ra quyết định của tổ chức.

- *Vai trò người sáng tạo*

Các nhà quản trị là những người “thiết lập và khởi động” các dự án hay tổ chức kinh doanh mới. Mặt khác, vai trò này của nhà quản trị cũng thể hiện trong những doanh nghiệp đang hoạt động. Họ là người sáng tạo ra cái mới trong tổ chức.

- *Vai trò người điều khiển*

Các nhà quản trị giữ vai trò người điều khiển khi giải quyết những vấn đề khó khăn và những thay đổi vượt ra khỏi tầm kiểm soát trực tiếp của họ, như các vụ đình công hay sự phá sản của nhà cung cấp chính hoặc sự phá vỡ hợp đồng của khách hàng.

Một số nhà quản trị non kém thường né tránh những khó khăn trên cho đến khi chúng phát triển thành một hiểm họa đối với tổ chức.

Tuy nhiên, những nhà quản trị tài ba cũng không thể dự kiến trước được tất cả mọi hậu quả có thể xảy ra và hoàn toàn kiểm soát được chúng.

- *Vai trò điều phối các nguồn lực của tổ chức.*

Vai trò này bao hàm việc nhà quản trị phải phân bổ các nguồn lực như tiền bạc, máy móc thiết bị, nguồn nhân lực và thời gian cho các nhu cầu hoạt động của tổ chức. Chẳng hạn các nhà quản trị phải thỏa mãn các nhu cầu như kinh phí quảng cáo, kinh phí và nhân sự nhằm cải tiến một sản phẩm truyền thống của công ty, hoặc bố trí các loại thiết bị, nguyên liệu, tài chính, nhân sự... để hoàn thành một đơn đặt hàng mới...

- *Vai trò nhà thương lượng*

Trong vai trò này, nhà quản trị gặp gỡ các cá nhân hay các nhóm để thảo luận về những bất đồng, sự khác biệt và đạt được sự thỏa thuận. Thương lượng là một phần rất quan trọng trong tổng thể công việc của nhà quản trị.

III- NHÀ QUẢN TRỊ VÀ NHÀ KINH DOANH

1. Nhà kinh doanh

1.1 - Khái niệm

Nhà kinh doanh là người sáng lập ra một doanh nghiệp, giữ quyền sở hữu và quản lý, điều hành các hoạt động kinh doanh nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Do đó các nhà doanh nghiệp thường là người khát vọng, có óc sáng tạo, linh hoạt, chấp nhận sự đương đầu với những thách thức, mạo hiểm trên thương trường và sẵn sàng chấp nhận mọi rủi ro trong kinh doanh.

1.2 - Mục đích của nhà kinh doanh

Sự chấp nhận rủi ro, thách thức của thương trường, tinh thần làm việc quên mình của nhà kinh doanh là nhằm đạt đến những mục đích nhất định như tìm kiếm lợi nhuận, tự khẳng định bản thân hay thỏa mãn về nhu cầu sáng tạo, thành đạt v.v....

1.3 - Những đặc điểm của nhà kinh doanh

- *Nhà kinh doanh là người có chí tiến thủ, có cao vọng*, họ thường là những người có tính cách mạnh mẽ, luôn muốn vươn tới những mục đích cao hơn trong cuộc sống. Do đó nhà kinh doanh không thể là những người an phận thủ thường, dễ dàng chấp nhận cuộc sống hiện tại, mà họ thường là những người sẵn sàng chấp nhận sự đương đầu với mọi thách thức của hoàn cảnh, không chịu dễ dàng từ bỏ mục tiêu của họ dù có phải trải qua những thất bại tạm thời.

- *Nhà kinh doanh là người có thái độ chấp nhận rủi ro*

Môi trường kinh doanh luôn thay đổi và thị hiếu của khách hàng cũng biến động không ngừng, trong khi đó việc ra quyết định của các nhà kinh doanh thường ở trong tình trạng thiếu thông tin và phải đảm bảo tính thời gian. Mặt khác, có rất nhiều yếu tố môi trường nằm ngoài tầm kiểm soát của các nhà kinh doanh và hơn thế nữa, ngày nay khối lượng kiến thức kinh doanh hiện đại cần thiết là rất to lớn, vượt khả năng của một cá nhân. Bởi vậy rủi ro kinh doanh là điều khó tránh khỏi.

Tuy nhiên, một nhà kinh doanh giỏi là người có khả năng dự báo tốt và số lượng những quyết định đúng của ông ta phải chiếm phần lớn những quyết định đã được đưa ra. Thái độ đúng đắn của nhà kinh doanh là phải chấp nhận rủi ro và mức độ rủi ro càng cao thì cơ hội đem lại lợi nhuận (cũng như thua lỗ) cho ông ta càng lớn.

- *Nhà kinh doanh là người có thái độ muốn tự khẳng định mình*

Đây là loại nhu cầu bậc cao trong các bậc thang nhu cầu của con người. Thái độ này thể hiện ở sự ham muốn sáng tạo, đạt được sự thành công trong sự nghiệp kinh doanh. Do đó nhà kinh doanh thường là người có khát vọng, có óc linh hoạt, nhạy bén, “nghe được tiếng gọi của kinh doanh” sớm phát hiện ra những cơ may cũng như những đe dọa để “chèo lái con thuyền doanh nghiệp” đến thành công.

Thông qua việc tìm cách thỏa mãn nhu cầu tự khẳng định, nhu cầu tự hoàn thiện để đạt đến thành công, các nhà kinh doanh tự khẳng định vị trí của họ trong xã hội. Đồng thời, thông qua công việc, họ cũng phục vụ cho những mục tiêu chung của xã hội.

Mặt khác, khi tạo dựng một doanh nghiệp để tiến hành kinh doanh, nhà kinh doanh cũng thể hiện ham muốn thỏa mãn nhu cầu tự do trong hành động, không muốn lệ thuộc vào người khác.

Tự trung, nhà kinh doanh thường là người có cá tính mạnh mẽ, linh hoạt, họ sẵn sàng đầu tư “ngay chính bản thân họ” vào sự nghiệp kinh doanh.

Tuy nhiên trong xã hội hiện đại ngày nay, do sự xã hội hóa kinh doanh đã phát triển lên một mức khá cao nên việc một người có khả năng hoàn toàn chi phối những công ty đa quốc gia hay công ty quốc tế là một hiện tượng cá biệt. Bởi vậy, thuật ngữ “nhà kinh doanh” (Entrepreneur) thường được dùng để chỉ chủ nhân của các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

2 - Nhà quản trị

2.1 - Khái niệm

Thuật ngữ nhà quản trị thường được dùng để chỉ những người chuyên phân bổ và phối hợp các nguồn lực như nguồn nguyên liệu, tài chính, nhân sự và trực tiếp tham gia, điều hành các hoạt động của một bộ phận hay một tổ chức.

Trên phương diện kinh doanh, thuật ngữ nhà quản trị được dùng để chỉ tất cả những người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành một bộ phận hay cả một tập đoàn kinh doanh. Thí dụ, các đốc công, quản đốc phân xưởng, các giám đốc hay tổng giám đốc đều là nhà quản trị.

Như vậy, trong một doanh nghiệp tất cả những ai không đảm nhiệm những công việc quản lý và điều hành đều không phải là nhà quản trị. Mặt khác, giữa nhà kinh doanh và nhà quản trị có rất nhiều đặc điểm tương đồng và cơ sở để phân biệt nhà quản trị với nhà kinh doanh dựa vào đặc điểm họ là những người làm việc hưởng lương.

Tuy nhiên, trong xã hội hiện đại ngày nay khoảng cách của sự khác biệt này cũng rất khó xác định. Bởi trong các công ty cổ phần nhiều nhà quản trị vừa là người làm việc hưởng lương, nhưng họ cũng là chủ sở hữu của công ty do đã đầu tư mua cổ phần ở mức đủ để có tiếng nói quyết định đối với vận mệnh của công ty. Vì thế trong những phần tiếp theo chúng ta chủ yếu đề cập đến nhà quản trị.

2.2 - Chân dung nhà quản trị thế kỷ 21

Những đặc điểm của nhà quản trị chịu sự chi phối rất mạnh mẽ của nền văn hóa, văn minh trong mỗi quốc gia, khu vực. Đồng thời tình trạng phát triển của nền kinh tế, của khoa học kỹ thuật và cơ cấu kinh tế mỗi nước cũng ảnh hưởng rất lớn đến phong cách quản trị.

Nhà nghiên cứu Henri Claude De Bettig Nies đã tập hợp và đưa ra bức phác họa chân dung nhà quản trị của khu vực Đông Nam Á bao gồm những đặc điểm sau:

1. Có tầm nhìn quốc tế, có khả năng giao dịch ở tầm mức quốc tế.
2. Sử dụng thành thạo tiếng Anh và các thiết bị tin học.
3. Có trách nhiệm cao với xã hội, có tài quan hệ, giao dịch với các cơ quan Nhà nước có liên quan.
4. Có tầm nhìn chiến lược dài hạn và những quan điểm này được thể hiện nhất quán trong các quyết định kinh doanh. Có phong cách mềm dẻo, linh hoạt thích ứng với môi trường kinh doanh.
5. Có khả năng sáng tạo một hệ thống quản trị, cơ cấu tổ chức hoạt động hữu hiệu để duy trì các hoạt động của doanh nghiệp.
6. Theo đuổi đường lối phát huy nhân tố con người, quan tâm đến việc đào tạo các tài năng chuyên môn, nhìn nhận con người là tài nguyên chiến lược của doanh nghiệp.
7. Nhạy cảm với các khía cạnh văn hóa của nghề quản trị, với các đặc điểm đa văn hóa, dân tộc của địa phương, quốc gia và khu vực.
8. Là nhà quản trị có óc canh tân, đổi mới.
9. Không ngừng học hỏi để tự hoàn thiện, tự đổi mới kiến thức.

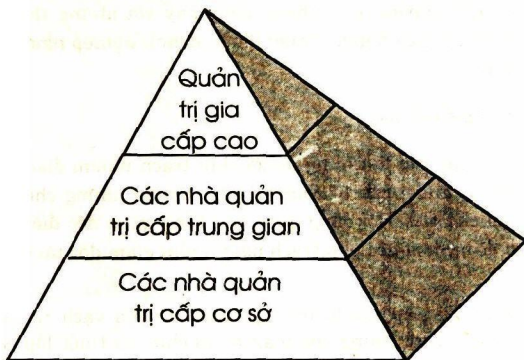
10. Liên kết chặt chẽ với mạng lưới hoạt động của doanh nghiệp trên toàn quốc và các đồng nghiệp tại các quốc gia trong khu vực.

Tựu trung, chân dung của nhà quản trị năm 2000 là một con người hành động, có khát vọng và là nhân vật trung tâm của thời kỳ phát triển này⁽¹⁾.

IV - NHIỆM VỤ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

1 - Các cấp quản trị

Trong mỗi tổ chức, các nhà quản trị được phân chia thành ba cấp: quản trị gia cấp cao, quản trị gia cấp trung gian và quản trị viên cấp cơ sở. Số lượng quản trị gia ở cấp càng thấp thì càng nhiều hơn, do đó trong hình 1.3 số lượng quản trị viên các cấp được trình bày theo mô hình kim tự tháp.



Hình 1.3 Các cấp quản trị chủ yếu

1.1 - Quản trị viên cấp cơ sở

Các nhà quản trị cấp cơ sở chịu trách nhiệm trực tiếp điều hành các hoạt động sản xuất ra hàng hóa hoặc dịch vụ. Họ bao gồm các đốc công, quản đốc hay trưởng các bộ phận và nhân viên trực tiếp nhận các mệnh lệnh và báo cáo tình hình hoạt động hàng ngày với họ. Phần lớn thời gian của các nhà quản trị

(1) The World Executive's Reader Digest, 1993

cấp cơ sở được sử dụng vào việc giám sát, điều hành nhân viên thuộc quyền và đưa ra những quyết định hàng ngày. Phần còn lại được dành cho gặp gỡ, báo cáo, hội họp với cấp trên hoặc quan hệ với các đồng nghiệp thuộc các bộ phận khác.

1.2- Quản trị gia cấp trung gian

Trong những tổ chức nhỏ thường không có các nhà quản trị cấp trung gian, còn trong các tổ chức lớn họ là những người tiếp nhận các chiến lược và chính sách chung từ các quản trị gia cấp cao và biến chúng thành những kế hoạch, mục tiêu cụ thể để chuyển đến các quản trị gia cấp cơ sở thực hiện chúng. Do đó họ thường đề ra những quyết định trung hạn.

Các nhà quản trị cấp trung gian là các giám đốc xí nghiệp trực thuộc, trưởng các phòng, ban, bộ phận trực thuộc công ty. Họ chịu trách nhiệm trực tiếp điều hành và phối hợp các hoạt động của các quản trị viên cấp cơ sở và các trợ lý, thư ký thuộc quyền. Tuy nhiên, ngày nay với những thay đổi về công việc, môi trường và khách hàng... trong nhiều doanh nghiệp người ta đã loại bỏ cấp quản trị này.

1.3- Quản trị gia cấp cao

Quản trị gia cấp cao là những người chịu trách nhiệm điều hành và phối hợp các hoạt động chung của tổ chức và đảm nhiệm những chức vụ cao nhất của tổ chức như chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc điều hành (CEO), Phó tổng giám đốc, Giám đốc phụ trách ngành như giám đốc tài chính, nhân sự hay marketing...

Các quản trị gia cấp cao là những người chuyên vạch ra các mục tiêu, chính sách và chiến lược chung cho toàn bộ tổ chức và thiết lập các mục đích tổng quát để cấp dưới thực hiện. Họ là những người đề ra những quyết định dài hạn, mang tính chiến lược, ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức.

Quản trị gia cấp cao thay mặt tổ chức trong các mối quan hệ với cộng đồng, các tổ chức kinh doanh khác và chính quyền.

1.4- Các nhà quản trị chức năng và các nhà quản trị tổng quát

Trong những tổ chức lớn các nhà quản trị còn được phân biệt theo phạm vi hoạt động mà họ quản lý.

- Các nhà quản trị chức năng là người phụ trách, giám sát và phối hợp một số nhân viên có những kỹ năng chuyên biệt trong một bộ phận hoạt động riêng rẽ như bộ phận kế toán, nhân sự, tiền lương, tài chính, marketing hay điều hành sản xuất.

- Các nhà quản trị tổng quát là người chịu trách nhiệm về toàn bộ các hoạt động của một đơn vị có nhiều chức năng hoạt động như một xí nghiệp, một nhà máy. Tuy trung, một nhà quản trị tổng quát đảm nhiệm toàn bộ những công việc thuộc tất cả các chức năng trong đơn vị do ông ta phụ trách. Các nhà quản trị cấp cao thuộc loại này.

2 - Những nhiệm vụ chủ yếu của quản trị gia các cấp

Nhiều người thường quan niệm rằng, các nhà quản trị dành phần lớn thời gian của họ ngồi trong các văn phòng trang bị máy điều hòa để đọc báo cáo, ra các mệnh lệnh, dự các cuộc họp, gặp gỡ những khách hàng quan trọng, di chuyển trên máy bay và giải quyết những vấn đề rắc rối. Tuy nhiên, những kết quả nghiên cứu gần đây cho thấy một số công việc trên chỉ đúng với một số nhà quản trị cấp cao, còn đối với đa số các nhà quản trị, công việc của họ không hoàn toàn là như vậy. Các kết quả nghiên cứu đã cho thấy những công việc của các nhà quản trị bao gồm 7 nhiệm vụ chủ yếu được trình bày trong bảng sau.

Bảng 1.2- Những nhiệm vụ chủ yếu của các nhà quản trị

Số TT	Nhiệm vụ	Cấp quản trị		
		Cấp cơ sở (%)*	Cấp trung gian (%)	Cấp cao (%)
1	Quản lý công việc của cá nhân	63	56	45
2	Ra chỉ thị và chỉ dẫn cho cấp dưới	40	36	27
3	Hoạch định và phân bổ các nguồn lực	47	66	61
4	Phối hợp hoạt động của các nhóm	39	51	54
5	Quản lý công việc của nhóm, bộ phận	22	48	43
6	Theo dõi môi trường kinh doanh	13	20	34
7	Đại diện cho các thành viên của tổ chức.	51	55	53

(*) Tỷ lệ phần trăm những nhà quản trị được hỏi nhất trí về tầm quan trọng của nhiệm vụ

Tất cả các nhà quản trị đều thực hiện 7 nhiệm vụ chủ yếu này trong các hoạt động hàng ngày của họ.

Còn theo Peter Drucker, nhà quản trị học nổi tiếng của Hoa Kỳ thì các nhà quản trị có 5 nhiệm vụ cơ bản:

- (1) Các nhà quản trị là người thiết lập các mục tiêu cho tổ chức, quyết định nội dung của các mục tiêu và cách thức thực hiện chúng. Để hoàn thành nhiệm vụ này, họ phải có năng lực phân tích.

- (2) Các nhà quản trị có nhiệm vụ tổ chức mọi hoạt động. Họ phải quyết định phương thức sử dụng các nguồn lực của tổ chức, thực hiện sự phân loại, phân chia công việc và lựa chọn người phù hợp để giao phó đảm nhiệm công việc. Để thực hiện nhiệm vụ này, họ vừa phải có năng lực phân tích, đồng thời phải thấu hiểu về bản chất của con người.
- (3) Nhiệm vụ thứ ba của nhà quản trị là thúc đẩy và truyền thông một cách có hiệu quả. Họ có trách nhiệm làm cho mọi người làm việc theo tinh thần đồng đội và đạt được năng suất càng cao càng tốt. Do đó, họ cần biết cách truyền thông có hiệu quả với cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp. Để hoàn thành tốt nhiệm vụ này, họ cần được trang bị những kỹ năng về mặt xã hội.
- (4) Nhiệm vụ thứ tư của nhà quản trị là đo lường kết quả công việc của tổ chức. Họ phải đo lường mức độ hoàn thành công việc của các thành viên của tổ chức so với những mục tiêu đã đề ra. Để hoàn thành nhiệm vụ này họ cần có kỹ năng phân tích.
- (5) Nhiệm vụ thứ năm của nhà quản trị là phát triển nguồn nhân lực của tổ chức, bao gồm cả việc phát triển năng lực, khả năng của chính họ. Họ phải giúp mọi người nâng cao năng suất, phát triển khả năng chuyên môn và các kỹ năng khác để trở thành những người ngày càng hoàn thiện hơn về mọi mặt.

Theo quan điểm của giáo sư Peter Drucker, nhà quản trị thành công không nhất thiết phải là người được mọi người ưa thích, mà họ cần là người chỉ huy biết tôn trọng mọi người và biết đặt ra những tiêu chuẩn cao cho cấp dưới, cho tổ chức và cho bản thân. Họ phải là *những con người trung thực, biết đi tìm cái tốt ở người khác*.

V. CÁC KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

Kỹ năng quản trị là năng lực thực hiện công việc, là những khả năng không mang tính bẩm sinh và chúng được phân chia thành bốn nhóm: các kỹ năng kỹ thuật, tương tác qua lại với người khác, nhận thức và truyền thông.

Đối với mỗi nhà quản trị, các kỹ năng này tồn tại trong họ như một phức hợp có mối liên hệ rất chặt chẽ với nhau và mức độ của mỗi kỹ năng tùy thuộc vào cấp bậc, trách nhiệm và vai trò mà họ đảm nhiệm. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng kỹ năng.

1. Kỹ năng kỹ thuật

Kỹ năng kỹ thuật bao hàm năng lực áp dụng những phương pháp, quy

trình và kỹ thuật cụ thể trong một lĩnh vực chuyên môn nào đó. Những kỹ năng này rất cần thiết đối với các kỹ sư thiết kế, các nhà nghiên cứu thị trường, các chuyên viên kế toán và các lập trình viên vi tính. Chúng khá cụ thể và thường được dạy trong các trường học, các khóa huấn luyện nghề nghiệp. Mức độ sử dụng những kỹ năng này của các nhà quản trị rất khác nhau và điều đó gắn liền với việc nhận rõ và phát triển các kỹ năng kỹ thuật cần thiết trong tổ chức.

2. Các kỹ năng tác động qua lại với người khác

Các kỹ năng này bao gồm kỹ năng lãnh đạo, thúc đẩy, quản trị xung đột và làm việc với người khác. Trong khi các kỹ năng kỹ thuật bao hàm sự hoạt động liên quan đến vật chất, kỹ thuật thì đối tượng của kỹ năng tác động qua lại với người khác là con người. Đây là những kỹ năng rất quan trọng đối với công việc của tất cả các nhà quản trị, và mức độ của chúng tùy theo cấp bậc và chức năng của từng nhà quản trị.

Một nhà quản trị có kỹ năng tương tác qua lại với người khác ở trình độ tuyệt hảo sẽ khuyến khích cấp dưới và nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định mà không sợ mất uy tín. Ông ta luôn quý trọng mọi người và được mọi người kính trọng.

3. Các kỹ năng về nhận thức

Kỹ năng nhận thức là những khả năng, năng lực tư duy và hoạch định.

Những nhà quản trị có kỹ năng nhận thức tốt là người có thể thấy trước được mối liên hệ qua lại giữa các bộ phận và chức năng trong tổ chức, mức độ ảnh hưởng do sự thay đổi của một bộ phận đối với những bộ phận khác.

Rất khó phát triển những kỹ năng này bởi chúng liên quan đến phương pháp tư duy của mỗi người. Để sử dụng hữu hiệu các kỹ năng về nhận thức đòi hỏi con người phải được tư duy trong những điều kiện sau:

- (1) Không bị ràng buộc bởi những mục tiêu và tiêu chuẩn cứng nhắc, mà phải có những ưu tiên tương xứng.
- (2) Mọi vấn đề đều được đặt trong điều kiện có tính may rủi và có xác suất giải quyết thành công.
- (3) Có sự phác thảo mối tương quan và mô hình tổng quát của các mối quan hệ giữa nguyên nhân và kết quả.

Các kỹ năng về nhận thức có vai trò rất quan trọng đối với những người làm quyết định.

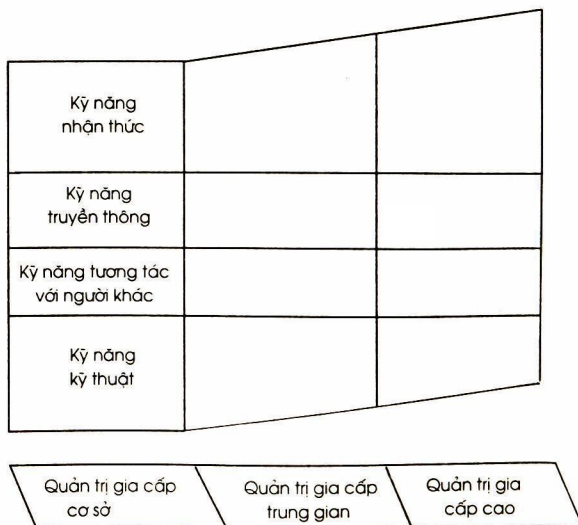
4- Các kỹ năng truyền thông

Các kỹ năng truyền thông là năng lực gửi và nhận thông tin, ý tưởng, tình cảm và các quan điểm. Chúng bao gồm các kỹ năng dùng lời nói, chữ viết và ngôn ngữ không lời (hay ngôn ngữ cơ thể) và trong phần lớn thời gian làm việc, các nhà quản trị đều sử dụng những kỹ năng này. Do đó, nhà quản trị phải là người truyền thông có hiệu quả. Tuy nhiên, tại các trường đại học những kỹ năng này chưa được quan tâm đúng mức, mà nội dung đào tạo thường chú trọng vào các kỹ năng kỹ thuật.

Mặt khác, năng suất lao động phụ thuộc rất nhiều vào tâm lý, giới tính và các giá trị văn hóa của mỗi người công nhân, do đó các nhà quản trị cần phải có những hiểu biết cần thiết về văn hóa, tâm lý con người, những giá trị của mỗi nhóm chủng tộc để có thể truyền thông hiệu quả.

5- Tầm quan trọng của các kỹ năng quản trị đối với các cấp quản trị

Mức độ quan trọng của các kỹ năng quản trị đối với mỗi cấp quản trị được trình bày trong hình 1.4. Trong đó các kỹ năng truyền thông và kỹ năng tương tác với người khác có tầm quan trọng không thay đổi đối với tất cả các cấp quản



Hình 1.4- Tầm quan trọng của các kỹ năng quản trị đối với các cấp quản trị.

trị. Mặt khác, kỹ năng truyền thông còn giữ vai trò rất quan trọng bởi chúng là tiền đề để cho phép sử dụng hữu hiệu các kỹ năng còn lại.

Hơn nữa, hình 1.4 cho thấy mức độ khác biệt của sự chú trọng vào các kỹ năng quản trị giữa các cấp quản trị tập trung vào kỹ năng nhận thức và kỹ năng kỹ thuật. Những nhà quản trị ở cấp càng thấp thì có sự chú trọng vào kỹ năng kỹ thuật nhiều hơn so với các quản trị gia cấp cao hơn. Ngược lại, các quản trị gia ở cấp càng cao thì đòi hỏi càng phải nhấn mạnh hơn đến các kỹ năng nhận thức, bởi họ phải đưa ra những quyết định rất phức tạp, mang tính chiến lược, có ảnh hưởng lâu dài đến sự thành công hay thất bại của tổ chức.

Bảng 1.3- Những kỹ năng quản trị chủ yếu.

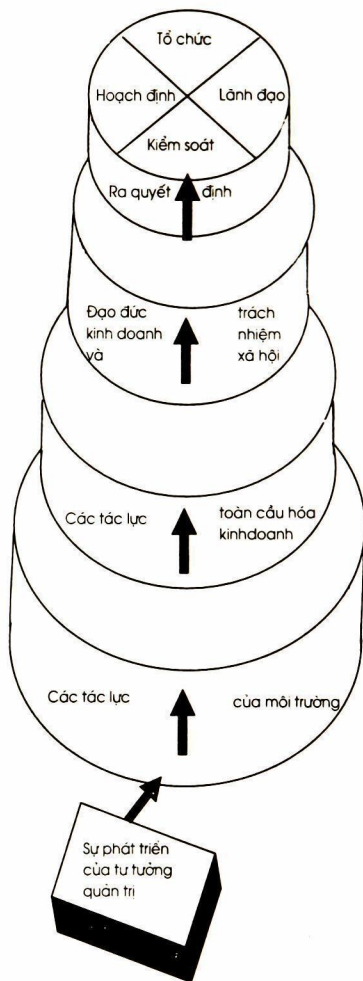
Nhóm kỹ năng	Kỹ năng cụ thể
. Các kỹ năng kỹ thuật	. Khả năng sử dụng máy vi tính . Kỹ năng về marketing và kinh doanh . Kỹ năng về sản xuất
. Các kỹ năng tương tác với người khác	. Có tư cách đạo đức mẫu mực . Quản trị nguồn nhân lực. . Hạn chế sự không thỏa mãn của nhân viên.
. Các kỹ năng nhận thức	. Kỹ năng tư duy chiến lược. . Có tầm nhìn xa, trông rộng. . Kỹ năng hoạch định. . Có kiến thức về tình hình kinh tế, chính trị quốc tế, khu vực và trong nước.
. Các kỹ năng truyền thông	. Kỹ năng quan hệ với khách hàng. . Thường xuyên chia sẻ thông tin với nhân viên. . Liên hệ chặt chẽ với các phương tiện truyền thông đại chúng. . Nhạy cảm với những khác biệt về văn hóa.

Tựu trung, khi tiến hành các hoạt động kinh doanh trong điều kiện bùng nổ thông tin ngày nay, cùng với sự quốc tế hóa nền kinh tế thế giới đang diễn ra hết sức nhanh chóng, những kỹ năng trên là tối cần thiết đối với một nhà quản trị.

VI - QUẢN TRỊ LÀ MỘT TIẾN TRÌNH NĂNG ĐỘNG

Quản trị là quá trình tiếp nhận, tổ chức các nguồn lực và thực hiện các mục tiêu của tổ chức thông qua những người khác, bởi vậy đó là một tiến trình diễn ra rất năng động. Bản chất sinh động của tiến trình này được thể hiện trong hình 1.5.

Tư tưởng quản trị bao gồm các lý thuyết và kết quả thực nghiệm, những lý thuyết quản trị mới cùng những kết quả thực nghiệm mới có thể được sáng tạo ra vào bất cứ thời điểm nào và chúng phát triển không ngừng. Khi chúng được đồng đảo các tổ chức chấp nhận và áp dụng thì tạo thành những phương pháp quản trị và đem lại sự phát triển cho tổ chức. Chẳng hạn vào những năm 1950,



Hình 1.5 Quản trị là một tiến trình năng động

khi các công ty Nhật tiếp thu lý thuyết kiểm soát chất lượng đồng bộ của tiến sĩ Dening và tiến sĩ Juran, để rồi sau đó phát triển thành phương pháp quản trị

TQM hết sức hữu hiệu, nâng cao khả năng cạnh tranh và đem lại sự “thần kỳ kinh tế Nhật bản”.

Ngày nay, các nhà quản trị đang tích cực tìm tòi, thử nghiệm nhiều giải pháp mới để giải quyết những vấn đề cấp bách do các tác lực môi trường bên ngoài và bên trong tổ chức tạo ra. Các tác lực môi trường bên ngoài bao gồm tỷ lệ lạm phát gia tăng, những phát minh mới trong lĩnh vực công nghệ thông tin... hay những áp lực của môi trường kinh doanh quốc tế như sự biến động của giá dầu mỏ, những hạn chế về xuất nhập khẩu thông qua các điều kiện về chất lượng, giá cả, thị phần... Hơn thế nữa những áp lực về mặt pháp lý nhằm đảm bảo an toàn sức khỏe cho người tiêu dùng, bảo vệ môi trường thiên nhiên... cũng tạo ra những áp lực rất mạnh mẽ đối với mỗi quyết định của các nhà quản trị.

Do đó nếu các nhà quản trị không nhanh chóng thích nghi với những thay đổi này bằng cách điều chỉnh kịp thời phương pháp tư duy, phương pháp hoạch định, ra quyết định... thì họ khó có thể đạt được thành công. Bởi vậy nhiều tổ chức kinh doanh lớn, có tiếng tăm đang tiến hành việc đổi mới tại tất cả các cấp và trong hầu hết toàn bộ các chức năng của tổ chức. Những thay đổi này cũng sẽ tác động đến các nhà cung cấp của họ.

Vì vậy có thể nói rằng quản trị là một tiến trình rất năng động, và đổi mới không ngừng. Sự thành công của tổ chức, của các nhà quản trị phụ thuộc phần lớn vào những chiến lược đổi mới hữu hiệu.

VII. ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN TRỊ THÀNH CÔNG

Những nhà quản trị thành công và hiệu quả là những người có những tri thức rất rộng rãi và đạt được sự cân bằng giữa tính cách cá nhân và kỹ năng quản trị. Những phẩm chất này có thể được tập hợp trong ba nhóm các yếu tố là năng lực (*A - ability*), động cơ (*M - motivation*) và thời cơ (*O - opportunity*).

Do đó công thức cơ bản đối với một nhà quản trị thành công và hiệu quả (S_E) có thể được thiết lập như sau:

$$S_E = A \times M \times O$$

Mặt khác, sự thành công và hiệu quả của nhà quản trị còn tùy thuộc vào sự phối hợp cân đối giữa năng lực, động cơ và thời cơ. Nếu thiếu một trong ba yếu tố, thì hai yếu tố kia không thể phát huy được sức mạnh.

1 - Năng lực

Năng lực quản trị là khả năng điều hành để thực hiện các mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu năng và hiệu quả. Thực vậy, nhà quản trị thành công

ngày nay cần phải hội đủ các năng lực như năng lực tư duy, năng lực kỹ thuật và năng lực tương tác với người khác. Những năng lực này được thể hiện trong những tiêu chuẩn về phẩm chất và khả năng của nhà quản trị tương lai như sau:

1. Là người có tám phẩm chất cơ bản gồm: có nghị lực, óc sáng kiến, khao khát phục vụ con người, có tri thức, có nhận thức, có tầm nhìn xa - trông rộng, có tâm hồn cởi mở - linh hoạt và có tài thuyết phục người khác.
2. Là người có khả năng tư duy chiến lược.
3. Có khả năng lãnh đạo doanh nghiệp thích nghi với sự thay đổi của môi trường.
4. Có kiến thức về pháp luật.
5. Có khả năng quản trị hiệu quả các nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Để có được những phẩm chất - năng lực này các nhà quản trị (hiện tại và tương lai) cần phải nỗ lực không ngừng. Những kiến thức lý thuyết giúp cho việc tư duy có hệ thống, và có thể tích lũy chúng thông qua quá trình học tập ở nhà trường hay tự học. Còn những kinh nghiệm thực tế có thể tự tích lũy bằng kinh nghiệm của bản thân, của những người xung quanh hoặc thông qua nghiên cứu các tình huống điển hình. Tuy nhiên để có nghị lực và tinh thần, đòi hỏi mỗi nhà quản trị phải có khát vọng và ham muốn chinh phục những khó khăn - thách thức.

2 - Động cơ quản trị (hay khát vọng thành công)

Đã có rất nhiều câu chuyện về những người phiêu lưu, mạo hiểm vượt qua những khó khăn tưởng chừng không vượt nổi và bí quyết thành công của họ thường được thể hiện rất ngắn gọn: sự khát vọng. Tương tự như vậy, dù có hiểu được toàn bộ kho tàng tri thức của nhân loại, thì một nhà quản trị cũng không thể đạt được thành công nếu ông ta không có khát vọng tiến lên phía trước.

Nhà quản trị học John B. Miner đã sử dụng những thiết bị khảo sát tâm lý để đo lường mục tiêu hành động của các cá nhân và đưa ra 7 yếu tố về động cơ cơ để có thể trở thành một nhà quản trị thành công như sau:

1. Có ham muốn đạt được một địa vị quyền lực nào đó.
2. Sẵn sàng chấp nhận sự cạnh tranh với những người ngang hàng trong các trò chơi hay thể thao.
3. Mong muốn được tự khẳng định bản thân và dám chịu trách nhiệm.
4. Sẵn sàng chấp nhận sự cạnh tranh với người ngang hàng trong nghề

nghiệp hay những vấn đề liên quan đến công việc.

5. Mong muốn được thể hiện quyền hạn và quyền lực đối với người khác.
6. Có phong cách đối xử theo cách riêng khi ở trong đám đông.
7. Có ý thức trách nhiệm trong khi thực hiện những nhiệm vụ hàng ngày, liên quan đến công việc quản lý.

3 - Thời cơ

Có thể so sánh những nhà quản trị tiềm tàng có tài năng và có động cơ hành động mạnh mẽ với những hạt giống tốt, nếu gặp những miếng đất màu mỡ, thời tiết thuận lợi thì sẽ phát triển nhanh chóng và ngược lại. Tình thời cơ đối với các nhà quản trị tiềm tàng bao gồm hai yếu tố:

1. Được giao công việc quản trị thích hợp;
2. Bầu không khí nơi làm việc thuận lợi, thể hiện ở sự ủng hộ của những người xung quanh.

Theo điều kiện thứ nhất, công việc quản trị thích hợp là miếng đất tốt và trên phương diện này, cơ hội nghề nghiệp đối với mỗi nhà quản trị thay đổi tùy theo từng ngành và từng công việc cụ thể. Chẳng hạn, có người chỉ phát huy được sở trường trong những công việc văn phòng, nghiên cứu; trong khi đó có những người chỉ phù hợp với những công việc sôi động như điều hành các hoạt động marketing hay giao tiếp với khách hàng...

Theo điều kiện thứ hai, mỗi người phải định kỳ đánh giá lại công việc đang đảm nhiệm để thấy nếu kết quả không đáp ứng những kỳ vọng đã đề ra thì phải thay đổi công việc. Tóm lại, các nhà quản trị tương lai cần suy nghĩ ngay từ bây giờ về cách thức để có thể thực hiện tốt nhất công thức $S_E = A \times M \times O$ của riêng mỗi người.

TÓM LƯỢC

1. Quản trị là quá trình làm việc với và thông qua người khác để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Những hoạt động này diễn ra trong một môi trường biến động không ngừng.

Quản trị một cách hữu hiệu là vấn đề cốt yếu để đem lại hiệu quả cho tổ chức, một tổ chức chỉ có thể thành công khi đạt được sự cân bằng giữa hiệu năng và hiệu quả. Trong tiến trình này, các nhà quản trị thiết lập các mục tiêu, tổ chức thực hiện chúng thông qua việc đề ra các quyết định và giao nhiệm vụ cho cấp dưới thực hiện...

2. Chức năng quản trị là những nhiệm vụ quản lý chung, còn vai trò quản

trị là những phương pháp hay những hoạt động quản trị cụ thể mà các nhà quản trị phải “nhập vai” để thực hiện nhiệm vụ.

Quản trị học hiện đại cho rằng có 8 chức năng quản trị chủ yếu là hoạch định, ra quyết định, tổ chức, nhân sự, thông đạt, thúc đẩy, lãnh đạo và kiểm soát và có 3 nhóm vai trò cơ bản mà mỗi nhà quản trị đều phải thực hiện là vai trò duy trì mối quan hệ tương tác với người khác, vai trò thông tin và vai trò ra quyết định. Các vai trò là phương tiện để nhà quản trị đảm nhiệm trọn vẹn chức năng của họ.

3. Trong thời đại ngày nay, giữa nhà kinh doanh và nhà quản trị không có sự khác biệt lớn về đặc điểm của nghề nghiệp. Để đạt được thành công họ phải là người có năng lực, có chí tiến thủ, kiên trì và có thái độ chấp nhận mọi sự thách thức, rủi ro của nghề nghiệp, biết tận dụng thời cơ và dám đầu tư “ngay cả chính bản thân mình”. Tự trung, họ là những người có tri thức và khát vọng, luôn tự hoàn thiện chính bản thân và hướng tới hiệu quả của tổ chức.

4. Có ba cấp quản trị chủ yếu là quản trị viên cấp cao, quản trị viên cấp trung gian và quản trị viên cấp cơ sở. Các quản trị gia cấp cao là những người đề ra các mục tiêu chung cho tổ chức và đưa ra những quyết định chiến lược, dài hạn và giữ vai trò đại diện cho tổ chức. Do đó để hoàn thành nhiệm vụ, đòi hỏi họ phải chú trọng nhiều hơn vào kỹ năng nhận thức và giảm bớt sự tập trung vào kỹ năng kỹ thuật. Trong khi đó, với vai trò là những người có nhiệm vụ trực tiếp điều hành, tổ chức thực hiện các mục tiêu của tổ chức, các quản trị gia cấp cơ sở phải chú trọng hơn vào kỹ năng kỹ thuật và giảm nhẹ kỹ năng nhận thức. Họ là những người đề ra những quyết định hàng ngày cho nhân viên thực hiện. Bên cạnh hai cấp quản trị trên trong những tổ chức lớn còn có các quản trị gia cấp trung gian, giữ vai trò biến những quyết định chiến lược dài hạn thành những kế hoạch trung hạn và tổ chức, điều hành các quản trị gia cấp cơ sở thực hiện chúng.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Theo ý kiến của bạn, yếu tố nào trong định nghĩa về quản trị là quan trọng nhất? Tại sao?
2. Hãy quan sát một người hay một công việc đã không đạt được sự cân bằng giữa hiệu năng và hiệu quả. Theo bạn người đó, hay công việc đó cần phải được tiến hành như thế nào để đạt được sự cân bằng cần thiết?
3. Theo bạn, ai là người trong tổ chức thực hiện tất cả các chức năng và vai trò quản trị?

4. Giữa chức năng và vai trò quản trị có những khác biệt gì?
5. Theo bạn, giữa nhà kinh doanh và nhà quản trị có những đặc điểm nào giống và khác nhau?
6. Bạn có thể thiết lập những kỹ năng cần thiết cho chức vụ quản lý đầu tiên sau khi tốt nghiệp như thế nào?
7. Hãy so sánh những điểm giống và khác nhau giữa 7 nhiệm vụ của nhà quản trị trong bảng 1.2 và 5 nhiệm vụ do Giáo sư Peter Drucker đưa ra.
8. Thông qua bảng 1.3, theo bạn các nhà quản trị năm 2000 cần phải có thêm những kỹ năng gì? Những kỹ năng nào sẽ trở nên kém quan trọng? Tại sao?
9. Theo bạn những yếu tố nào là nguyên nhân chính thúc đẩy quản trị trở thành một tiến trình năng động?
10. Yếu tố nào trong số các yếu tố: năng lực, động cơ, và thời cơ có trọng lượng nhất trong công thức về tính hiệu quả và thành công của nhà quản trị?

Chương II

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ

Cùng với sự phát triển của nền sản xuất đại công nghiệp là sự ra đời của các lý thuyết quản trị nhằm giải quyết những vấn đề quản lý do yêu cầu phát triển sản xuất đặt ra. Hơn một thế kỷ qua, lý thuyết và thực tiễn quản trị đã có những bước phát triển nhanh chóng.

Các tư tưởng quản trị được hình thành trên nền tảng của những tiến bộ khoa học, những giá trị văn hóa - tinh thần và sự phát triển của nền văn minh nhân loại. Bởi vậy, tư tưởng quản trị trong mỗi giai đoạn lịch sử, trong mỗi khu vực đều có những sắc thái riêng biệt. Tuy nhiên, về nguyên tắc, tất cả mọi lý thuyết quản trị đều hướng tới việc giải quyết những vấn đề cơ bản do thực tế sản xuất kinh doanh đặt ra, như vấn đề nhân sự, ra quyết định, sử dụng hữu hiệu các nguồn tài nguyên hạn chế, phối hợp các nguồn lực và truyền thông trong tổ chức v.v...

Do đó, việc nghiên cứu quá trình phát triển của tư tưởng quản trị có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản trị “hiện tại và tương lai”. Bởi thông qua đó chúng ta có thể có được một ý niệm khái quát về bức tranh lịch sử tư tưởng, quản trị và từ đó có thể tìm lấy câu trả lời cho câu hỏi “Phương pháp tốt nhất để quản lý một tổ chức là gì?”.

Từ những định hướng trên, nội dung của chương này sẽ đề cập đến các chủ đề sau:

- Các trường phái quản trị cổ điển.
- Trường phái quản trị hành vi.
- Trường phái quản trị hệ thống.
- Trường phái quản trị tình huống
- Trường phái lý thuyết quản trị định lượng.
- Trường phái quản trị truyền thống phương Đông.
- Các khảo hướng quản trị hiện đại.

I - LÝ THUYẾT VÀ THỰC TIỄN CỦA QUẢN TRỊ

Với tư cách là một ngành khoa học ứng dụng, quản trị là một sản phẩm

của thế kỷ 20, bởi trước năm 1900 chỉ có ba trường đại học Hoa Kỳ (Pennsylvania, Chicago và California) là có ngành học quản trị kinh doanh. Nhưng về mặt thực tiễn, thì quản trị đã có lịch sử hàng ngàn năm. Thí dụ, những Kim tự tháp Ai Cập hay Vạn lý trường thành (Trung Quốc) là những minh chứng thực tế về khả năng quản trị của người xưa. Mặc dù, các kỹ năng quản trị của người Ai Cập hay Trung Quốc còn khá đơn giản, song về nguyên tắc hoạt động của họ không khác biệt so với các nhà quản trị ngày nay. Họ cũng phải vạch ra các kế hoạch, tiếp nhận và huy động các nguồn nguyên liệu và nhân lực; phối hợp những hoạt động riêng rẽ, ghi chép và lưu giữ các số liệu, báo cáo tiến độ của công việc và đưa ra những quyết định cần thiết.

Tuy nhiên những hoạt động này chủ yếu dựa vào kinh nghiệm và phương châm hành động luôn tuân theo nguyên tắc "thử và sai". Do đó, sự lãng phí các nguồn tài nguyên, năng suất lao động thấp, tai nạn, sự cố gây thiệt hại cho sản xuất và tính mạng người lao động là điều khó tránh khỏi.

Cùng với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật và những thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp, nhất là sự bùng nổ thông tin thúc đẩy sự ra đời và phát triển của các tư tưởng quản trị. Những tư tưởng này xuất hiện trong những thời điểm khác nhau và cơ sở của chúng dựa trên những quan niệm khác nhau về hành vi của con người trong tổ chức, những mục tiêu chủ yếu của tổ chức, những hình thức của vấn đề mà tổ chức phải đương đầu và những giải pháp cho các vấn đề đó. Chúng ta sẽ lần lượt đề cập tới từng quan điểm này.

II - CÁC TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

Có lẽ lý thuyết quản trị lâu đời nhất và được thừa nhận rộng rãi nhất ở phương Tây trong quản trị là các lý thuyết quản trị cổ điển. Những lý thuyết này được phân chia thành ba hướng chính: quản trị kiểu thư lại, quản trị khoa học và quản trị hành chính. Tất cả các lý thuyết đều ra đời vào giai đoạn cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 - đó là thời điểm thịnh hành của nền công nghiệp đại cơ khí và các kỹ sư là những người điều hành các doanh nghiệp.

1 - Trường phái quản trị kiểu thư lại (Bureaucratic Management)

Quản trị kiểu thư lại là một hệ thống dựa trên những nguyên tắc, hệ thống thứ bậc, sự phân công lao động rõ ràng và những quy trình hoạt động của doanh nghiệp. Người sáng lập ra trường phái quản trị này là nhà xã hội học người Đức, chuyên nghiên cứu về quản trị văn phòng của các cơ quan chính phủ - Max Weber (1864 - 1920). Mặc dù, ông là một trong những nhà lý thuyết quản trị đầu tiên giải quyết những vấn đề của các tổ chức, nhưng những công trình nghiên cứu của ông chỉ được phổ biến rộng rãi sau khi chúng được dịch

thành tiếng Anh vào năm 1947.

Weber đã chủ yếu tập trung nghiên cứu về những vấn đề kinh tế và xã hội mà xã hội Đức đương thời phải giải quyết và những bài viết về bộ máy quan liêu chỉ là một phần trong những đóng góp cho khoa học quản trị của ông.

Lý thuyết quản trị kiểu thư lại đưa ra một quy trình về cách thức điều hành một tổ chức. Quy trình này có 7 đặc điểm gồm:

- Hệ thống các nguyên tắc chính thức.
- Đảm bảo tính khách quan.
- Phân công lao động.
- Cơ cấu hệ thống cấp bậc của tổ chức.
- Cơ cấu quyền lực chi tiết.
- Sự cam kết làm việc lâu dài.
- Tính hợp lý.

Cùng với những đặc điểm này là phương pháp quản trị khá cứng rắn. Chúng ta sẽ tiến hành đánh giá hệ thống này với điều kiện không để những ý nghĩa tiêu cực của thuật ngữ “thư lại” làm giảm tính khách quan và chú trọng vào những điểm tích cực của nó.

1.1. Nguyên tắc

Nguyên tắc là những quy định chính thức đối với tất cả các thành viên của tổ chức khi họ thực hiện nhiệm vụ. Trên phương diện tích cực, nguyên tắc có thể thiết lập kỷ cương cần thiết, cho phép tổ chức đạt được mục tiêu của nó. Sự tôn trọng triệt để các nguyên tắc đảm bảo tính đồng bộ của các thủ tục, quy trình hoạt động và duy trì sự ổn định của tổ chức bất kể tham vọng cá nhân của các thành viên.

1.2. Tính khách quan

Sự trung thành với các nguyên tắc của tổ chức sẽ mang lại tính khách quan và tất cả mọi thành viên của tổ chức đều được đánh giá theo các nguyên tắc và các chỉ tiêu như doanh số bán hay tỷ lệ hoàn vốn đầu tư. Mặc dù vấn đề này cũng có mặt trái của nó, song Weber cho rằng đặc điểm này đảm bảo đem lại sự công bằng cho tất cả các thành viên của tổ chức, bởi nó không cho phép bất cứ người cấp trên nào để những thiên kiến cá nhân ảnh hưởng đến việc đánh giá cấp dưới.

1.3. Phân công lao động

Phân công lao động là quá trình phân chia các nhiệm vụ thành những công việc cụ thể hơn, đơn giản hơn cho phép tổ chức có thể sử dụng để huấn luyện công việc và giao cho nhân viên thực hiện một cách hiệu quả hơn. Các nhà quản trị và nhân viên được phân công, hoàn thành nhiệm vụ dựa trên sự chuyên môn hóa và năng lực của cá nhân. Những nhân viên không có kỹ năng có thể được giao những nhiệm vụ đơn giản, dễ học, dễ thực hiện. Tuy nhiên, do được phân nhỏ nên hầu hết mọi công việc đều có thể học một cách nhanh chóng và chỉ cần những người lao động không có kỹ năng. Do đó việc huấn luyện nhân viên không được coi trọng.

1.4. Cơ cấu hệ thống thứ bậc

Hầu hết mọi tổ chức đều có cơ cấu hệ thống thứ bậc hình Kim tự tháp. Hệ thống này sắp xếp các công việc theo tầm quan trọng của quyền hạn và quyền lực (quyền ra quyết định) của mỗi chức vụ và quyền lực, quyền hạn tăng theo mỗi cấp bậc. Những chức vụ nằm ở phía dưới chịu sự điều khiển và kiểm soát của cấp cao hơn. Theo Weber, việc xác định rõ ràng hệ thống cấp bậc sẽ cho phép kiểm soát hữu hiệu cấp dưới do xác định rõ ràng vị trí của nhà quản trị.

1.5. Cơ cấu quyền lực

Mỗi hệ thống tổ chức đều dựa trên những nguyên tắc, tính khách quan, sự phân công lao động và chịu sự ràng buộc của một cơ cấu quyền lực. Cơ cấu này xác định ai là người có quyền đưa ra những quyết định quan trọng tại mỗi cấp quản trị trong tổ chức. Weber cho rằng có ba loại cơ cấu quyền lực là cơ cấu kiểu truyền thống, cơ cấu dựa trên uy tín của người lãnh đạo, cơ cấu dựa vào pháp luật và tính hợp lý của nó.

- Cơ cấu quyền lực kiểu truyền thống dựa trên truyền thống hoặc phong tục. Quyền hạn thiêng liêng của các vị vua, các tù trưởng thuộc loại cơ cấu quyền lực này.
- Quyền lực dựa trên uy tín là quyền lực được sinh ra bởi những phẩm chất đặc biệt, được những người khác thừa nhận. Quyền hạn của các nhà quản trị thuộc loại này.
- Quyền lực do luật pháp hay nguyên tắc mang lại, loại quyền lực này dựa trên các đạo luật và nguyên tắc pháp lý, được áp dụng đối với tất cả các thành viên của tổ chức. Hình thức quyền lực này tùy thuộc vào sự phục tùng của các thành viên trong tổ chức.

1.6. Sự cam kết làm việc lâu dài

Việc tuyển dụng lao động trong hệ thống quản trị kiểu thư lại được coi là một sự cam kết làm việc lâu dài. Cả phía người nhân viên cũng như phía tổ chức đều coi chính họ đã đưa ra lời cam kết với bên kia về thời hạn làm việc suốt đời của người nhân viên. Sự cam kết này đem lại sự an toàn công việc cho người nhân viên, cho phép họ tích lũy kinh nghiệm và nâng cao khả năng chuyên môn. Phía tổ chức cũng đạt được thuận lợi là không bị xáo trộn về nhân sự.

1.7. Tính hợp lý

Nhà quản trị hiệu quả là người có khả năng sử dụng hữu hiệu nhất các nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu của tổ chức. Các nhà quản trị thuộc một hệ thống quản trị thư lại luôn tuân theo tính lô gic và tính hiệu quả của tổ chức trong việc đề ra các quyết định. Theo Weber, khi tất cả mọi hoạt động đều nhằm tới đạt được mục tiêu, thì tổ chức sẽ sử dụng một cách hiệu quả các nguồn tài nguyên và nhân lực của nó. Hơn nữa, tính hợp lý cho phép phân chia những mục tiêu chung thành những mục tiêu cụ thể của mỗi bộ phận trong tổ chức. Do đó, nếu tất cả các bộ phận đều hoàn thành mục tiêu riêng, thì mục tiêu chung của tổ chức sẽ được thực hiện.

** Những lợi ích của lý thuyết quản trị kiểu thư lại*

Lý thuyết quản trị kiểu thư lại có hai lợi ích chủ yếu là tính hiệu quả và tính ổn định của tổ chức do khi những nhiệm vụ cần thiết hàng ngày được thực hiện tốt thì mục tiêu của tổ chức sẽ được thực hiện.

Hơn thế nữa, công việc của nhân viên trở nên đơn giản hơn bởi nhiệm vụ của họ là thực hiện những công việc đã được biến thành những nguyên tắc đơn giản. Kết quả công việc được tiêu chuẩn hóa về mặt chất lượng và mức độ cần thiết để đáp ứng mục đích của tổ chức.

** Những hạn chế của lý thuyết quản trị thư lại*

a. Nguyên tắc cứng nhắc và quan liêu. Do muốn bảo vệ quyền lợi riêng nên tầng lớp quan liêu trong các tổ chức thường bám chặt vào những nguyên tắc và thủ tục dù rằng chúng đã tỏ ra không đem lại hiệu quả cho tổ chức. Bởi vậy dẫn đến sự lãng phí thời gian và tiền bạc.

b. Tìm cách mở rộng và bảo vệ quyền lực

Cơ cấu tổ chức kiểu thư lại có thể là nguyên nhân thúc đẩy các nhà quản trị không quan tâm đến hiệu quả mà tập trung mọi nỗ lực vào việc mở rộng và bảo vệ quyền lực vì quyền lợi riêng.

c. Tốc độ ra quyết định chậm

Do đặt các nguyên tắc và thủ tục cứng nhắc lên trên tính hiệu quả, do đó trong nhiều trường hợp làm trì hoãn quá trình ra quyết định.

d. Không tương hợp với sự thay đổi công nghệ

Các nguyên tắc của lý thuyết quản trị thư lại không phù hợp với công nghệ cao cấp, với sự thay đổi liên tục tính chất nhiệm vụ của tổ chức và các quy trình thủ tục mới thường xuyên được đưa vào thử nghiệm trong tổ chức.

e. Không tương hợp với những giá trị nghề nghiệp

Công việc chủ yếu của các nhà quản trị là ra quyết định. Trong quá trình này, họ phải không ngừng nâng cao kiến thức khoa học, tìm kiếm những giải pháp đổi mới, đề cao tính sáng tạo và những giá trị này không phù hợp với tính ổn định và trật tự của tổ chức kiểu thư lại.

Tuy nhiên, không phải toàn bộ những tổ chức áp dụng lý thuyết quản trị này đều không đạt hiệu quả và lợi nhuận. Trái lại, trong nhiều tổ chức phương pháp tiếp cận này vẫn được áp dụng rộng rãi và đạt hiệu quả cao. Khi chúng thỏa mãn những điều kiện sau:

- (1) Những tổ chức có khối lượng thông tin chuyên ngành lớn và đã tìm được biện pháp xử lý hữu hiệu.
- (2) Nhu cầu của khách hàng có tốc độ thay đổi chậm.
- (3) Công nghệ ổn định và có tốc độ thay đổi chậm.
- (4) Quy mô hoạt động của tổ chức lớn, đủ điều kiện cho phép tiêu chuẩn hóa dịch vụ hay sản phẩm.

2 - Trường phái quản trị khoa học

Quản trị khoa học là một hệ thống lý thuyết quản trị tập trung nghiên cứu về các mối quan hệ giữa cá nhân người công nhân với máy móc trong các nhà máy. Mục tiêu của các nhà quản trị theo trường phái này là thông qua những quan sát, thử nghiệm trực tiếp tại xưởng máy nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả và cắt giảm sự lãng phí.

Gần một thế kỷ qua, trường phái này đã có nhiều tên gọi khác nhau như quản trị khoa học, khoa học quản trị, nghiên cứu thao tác hay quản trị hiệu quả... Những người sáng lập và phát triển tư tưởng quản trị này là Frederick W. Taylor, Frank và Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt.

2.1 - Lý thuyết quản trị khoa học của F.W Taylor (1856-1915)

Sinh năm 1856, là con trai của một luật sư, F.W. Taylor là trường hợp điển

hình vẽ một người tự lập. Do thị lực tạm thời bị giảm sút nên không cho phép ông vào học tại Đại học Harvard mà bắt đầu sự nghiệp bằng cách làm một công nhân thường tại một xưởng cơ khí nhỏ ở Philadelphia. Sau 4 năm, ông chuyển sang làm việc tại nhà máy thép Midvale, (cũng tại Philadelphia), tại đây ông thăng tiến khá nhanh và theo học một lớp kỹ sư cơ khí ban đêm. Hàng ngày ông theo dõi rất tỉ mỉ sự hợp tác giữa những người quản lý và công nhân, tìm hiểu tính không hiệu quả và lãng phí trong sản xuất và ông thấy năng suất thay đổi giữa các nhóm công nhân.

Trong quá trình nghiên cứu thực nghiệm, Taylor đã tiến hành phân tích về dây chuyền sản xuất, giám sát kỹ thuật, mức độ mệt mỏi cùng những nghiên cứu về thao tác và cách thức sử dụng thời gian của công nhân.

Sự nghiên cứu về thời gian và thao tác bao hàm việc nhận rõ và đo lường mức độ tiêu hao sức lực của người công nhân khi thực hiện nhiệm vụ và sau đó so sánh, phân tích kết quả công việc. Khi nhịp độ sản xuất chậm lại thì năng suất và kết quả công việc đều giảm. Sự loại trừ những cử động thừa và xác định rõ sự phối hợp chính xác các hoạt động có tác dụng giảm số lượng thời gian, tiền bạc và sức lực cần thiết để sản xuất ra sản phẩm.

Taylor cũng đưa ra nhận định rằng có một phương pháp tốt nhất để thực hiện bất cứ nhiệm vụ nào. Cũng giống như Weber, ông cho rằng một tổ chức sẽ hoạt động hữu hiệu nhất khi được xác định rõ nhiệm vụ, dự kiến trước phương pháp, logic hành động và tất cả những yếu tố này được tiêu chuẩn hóa thành những nguyên tắc. Taylor cho rằng hiệu quả sẽ tăng khi những người công nhân hoàn thành tốt nhiệm vụ hàng ngày của họ mà không đòi hỏi họ phải ra các quyết định. Mục tiêu của việc thể hiện ở số lượng sản phẩm, nhằm hoàn thành những vấn đề đã được đặt ra với các nhà quản trị.

Một ý tưởng khác của Taylor dựa trên nguyên lý về sự chuyên môn hóa. Ông cho rằng sự giám sát là nguồn gốc duy nhất của quyền lực và một đốc công hay quản đốc không thể đảm nhiệm toàn bộ các nhiệm vụ giám sát. Bởi vậy ông đề nghị mỗi đốc công chỉ phụ trách một lĩnh vực chuyên môn nhất định và đó là phạm vi quyền lực của người đó. Taylor gọi giải pháp của ông là *hệ thống giám sát theo chức năng*, hệ thống này được thiết kế với 8 đốc công trong mỗi khu vực làm việc. Bốn người trong số họ chịu trách nhiệm về hoạch định, điều hành tiến độ sản xuất, theo dõi thời gian và thao tác, duy trì kỷ luật. Bốn người còn lại giải quyết những công việc như bảo trì, vận hành máy móc, điều phối nguyên liệu và phối hợp các hoạt động trong bộ phận.

Đối với công nhân, Taylor cho rằng động lực thúc đẩy họ tốt nhất là sử dụng các biện pháp khuyến khích vật chất bằng cách trả lương theo mức độ hoàn thành công việc. Theo ông nếu những người công nhân đạt một mức tiêu

chuẩn sản xuất nào đó, thì họ được trả lương theo tỷ lệ quy định. Khi công nhân sản xuất vượt mức chuẩn quy định thì phần sản phẩm vượt chỉ tiêu đó được nhận mức lương ở tỷ lệ cao hơn.

Taylor cho rằng công nhân sẽ hoàn toàn có lý khi họ tuân theo mệnh lệnh của các nhà quản trị, sản xuất ngày càng nhiều hơn để đáp ứng những ham muốn thu được nhiều tiền hơn. Các nhà quản trị sẽ sử dụng các biện pháp khuyến khích vật chất nếu họ tin tưởng rằng sự gia tăng năng suất sẽ nâng cao thu nhập của công nhân.

Những nguyên lý quản trị theo khoa học của Taylor có thể được tóm tắt như sau:

- (1) Phân chia công việc của mỗi cá nhân thành nhiều thao tác đơn giản.
- (2) Áp dụng phương pháp tốt nhất một cách khoa học để thực hiện mỗi thao tác này.
- (3) Lựa chọn và huấn luyện công nhân một cách khoa học, mỗi công nhân chuyên về một thao tác để anh ta có thể thực hiện nó hiệu quả nhất.
- (4) Trả lương theo sản phẩm và thưởng cho những sản phẩm vượt định mức.

2.2- Những người tiếp bước Taylor

Trường phái quản trị khoa học có khá nhiều môn đệ, nhưng trong số họ nổi bật là vợ chồng Frank - Lillian Gilbreth và Henry L. Gantt.

• *Frank và Lillian Gilbreth*

Được những công trình nghiên cứu về thời gian và thao tác của Taylor truyền cảm hứng, Gilbreth (1868-1924) biến những nghiên cứu thao tác thành một khoa học chính xác. Ông đã đi tiên phong trong việc sử dụng những bức ảnh thao tác để nghiên cứu và sắp xếp hợp lý các thao tác làm việc. Ông là người mở đường cho việc đơn giản hóa công việc bằng sự phân chia công việc thành 17 loại thao tác bằng tay khác nhau. Chẳng hạn, khi nghiên cứu thao tác của những người thợ xây, ông đề nghị họ thay đổi cấu trúc công việc và đã giảm các thao tác đặt gạch từ 18 xuống 5. Do đó năng năng suất xây từ 120 viên gạch/ giờ lên mức 350 viên/ giờ và làm giảm sự mệt mỏi cho công nhân. Bởi vậy năng suất của toàn thể công nhân đã tăng 200%.

Frank Gilbreth đã cống hiến ý tưởng về việc tìm một phương pháp tốt nhất để thực hiện mọi công việc. Ngày nay nhiều kỹ sư đã kết hợp phương pháp của ông với phương pháp của Taylor nhằm làm cho công việc đạt hiệu quả cao hơn.

Sau khi Frank chết, bà Lillian (1878-1972) đã tiếp tục công việc của chồng và tập trung nhiều hơn vào khía cạnh con người của kỹ thuật công nghiệp. Bà đưa ra ý tưởng về việc công nhân cần được làm việc trong những điều kiện đảm bảo an toàn, có số ngày làm việc tiêu chuẩn, được nghỉ giải lao giữa giờ và được nghỉ ăn trưa vào giờ quy định. Bà đã làm cho tư tưởng của Frank sống mãi trong cuốn sách và bộ phim có cùng tên "Rẻ hơn một tá".

• *Henry L. Gantt (1861-1919)*

Là một cộng sự của Taylor, Gantt đã có nhiều đóng góp cho lý thuyết quản trị khoa học thông qua việc hoàn thiện các kỹ thuật kiểm soát chi phí và kiểm soát sản xuất. Ông đã đưa ra nhiều loại biểu đồ (được đề cập chi tiết trong chương 4) nhằm theo dõi tiến độ sản xuất, lựa chọn phương án sản xuất tối ưu. Những biểu đồ này mang tên ông và ngày nay nhiều biến thể của chúng vẫn được áp dụng trong quản trị sản xuất.

Mặt khác, ông cũng bổ sung vào phương pháp trả lương theo sản phẩm của Taylor một hệ thống tiền thưởng cho những sản phẩm vượt định mức. Gantt là người đi tiên phong trong việc nhấn mạnh tầm quan trọng của nhân tố con người và thuyết phục các nhà quản trị cần đặt trọng tâm vào sự phục vụ hơn là chú trọng vào lợi nhuận.

2.3 - Đánh giá chung về trường phái quản trị khoa học

Ngày nay, những ý tưởng của Taylor và các thành viên khác thuộc trường phái quản trị khoa học vẫn được công nhận và áp dụng trong nhiều công ty. Nhiều công ty đã làm ra sản phẩm nhanh hơn và rẻ hơn so với mong muốn của Taylor, với sự đầu tư huấn luyện những kỹ năng thích hợp cho công nhân của họ. Công việc của Taylor đã dẫn đến việc các nhà quản trị ngày nay cải tiến quy trình tuyển dụng và huấn luyện nhân viên và tìm kiếm một phương pháp hữu hiệu nhất để hoàn thành mỗi công việc.

Tuy nhiên, hầu hết các thành viên của trường phái quản trị khoa học đều không quan tâm đến khía cạnh con người trong sản xuất. Bởi các ông đều cho rằng công nghệ giữ vai trò trung tâm, nhân công là một yếu tố của hao phí sản xuất và cũng là một yếu tố bất định. Khi thiết lập các nguyên lý và lý thuyết, cả Taylor và Frank đều cho rằng công nhân được thúc đẩy chủ yếu bằng sự phục vụ để thu được tiền bạc nhằm thỏa mãn các nhu cầu kinh tế và vật chất của họ. Các ông đã không thấy rằng người công nhân còn có các nhu cầu xã hội, các điều kiện làm việc và sự thỏa mãn nghề nghiệp còn quan trọng hơn so với tiền bạc.

Sự phân chia công việc thành những nhiệm vụ đơn giản nhất và thiết lập những nguyên tắc rõ ràng để hoàn thành những nhiệm vụ đó không phải luôn đem

lại những sản phẩm có chất lượng, tinh thần làm việc cao và một tổ chức hoạt động hiệu quả. Bởi người công nhân còn muốn tham gia vào quá trình đưa ra những quyết định liên quan đến công việc của họ. Họ muốn được hành động độc lập và thực hiện công việc trong điều kiện cho phép họ tự hoàn thiện bản thân.

3 - Lý thuyết quản trị hành chính

Lý thuyết quản trị hành chính là một trong những tư tưởng quản trị lâu đời và phổ biến nhất đối với tất cả các loại tổ chức dù thuộc khu vực công hay tư, lớn hay nhỏ... Phương pháp tiếp cận này dựa trên hai giả thiết:

1) Mặc dù mỗi tổ chức đều có những đặc trưng và mục đích riêng (doanh nghiệp, tổ chức chính quyền, tôn giáo, giáo dục...) nhưng đều có một tiến trình quản trị cốt lõi được duy trì trong tất cả mọi tổ chức. Do đó, các nhà quản trị giỏi có thể hoạt động tại bất cứ tổ chức nào.

2) Tiến trình quản trị phổ biến này có thể cho phép giảm bớt những chức năng riêng rẽ và những nguyên lý liên quan đến các chức năng đó.

Các nhà sáng lập lý thuyết này nhấn mạnh đến sự chuyên môn hóa lao động, mạng lưới ra mệnh lệnh (ai báo cáo cho ai) và quyền lực.

Năm 1916 - cha đẻ của lý thuyết quản trị hành chính, nhà công nghiệp người Pháp - Henry Fayol (1841-1925) đã xuất bản cuốn sách "Quản trị công nghiệp tổng quát" (Administration Industrielle et Générale) đề cập đến các nguyên tắc quản trị. Cuốn sách này được dịch thành tiếng Anh và phổ biến rộng rãi vào năm 1949.

Henry Fayol cho rằng một nhà quản trị thành công chủ yếu dựa vào những phương pháp quản lý mà người đó vận dụng hơn là những sản phẩm chất riêng của ông ta. Ông nhấn mạnh rằng, để thành công các nhà quản trị cần hiểu rõ các chức năng quản trị cơ bản như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát và áp dụng những nguyên tắc quản trị nào đó.

Đồng thời, Henry Fayol còn nhấn mạnh đến cơ cấu của tổ chức và cho rằng để đạt được mục tiêu của tổ chức thì cần phải xác định rõ ràng những công việc mà mỗi thành viên của nó phải cố gắng hoàn thành. Ông đã đưa ra 14 nguyên tắc quản trị và chỉ rõ rằng các nhà quản trị cần được huấn luyện thích hợp để áp dụng những nguyên tắc này. Những nguyên tắc này bao gồm:

- 1) *Phân công lao động* - Sự chuyên môn hóa cho phép người công nhân đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.
- 2) *Quyền hạn và trách nhiệm* - Các nhà quản trị có quyền đưa ra các mệnh lệnh để hoàn thành công việc. Quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm.

- 3) *Kỷ luật* - Các thành viên phải tuân theo và tôn trọng các nguyên tắc của tổ chức. Kỷ luật cho phép duy trì sự vận hành thông suốt của tổ chức.
- 4) *Thống nhất chỉ huy* - Mỗi công nhân chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên để tránh sự trái ngược giữa các mệnh lệnh và sự rối loạn trong tổ chức.
- 5) *Thống nhất lãnh đạo* - Những nỗ lực của tất cả mọi thành viên đều phải hướng tới mục tiêu chung của tổ chức và chỉ do một nhà quản trị phối hợp và điều hành để tránh sự mâu thuẫn giữa các chính sách và các thủ tục.
- 6) *Lợi ích của cá nhân phụ thuộc vào quyền lợi của tổ chức* - Phải đặt lợi ích của toàn thể tổ chức đứng trước lợi ích của mỗi cá nhân trong tổ chức.
- 7) *Thù lao* - Trả lương tương xứng với công việc sẽ có lợi cho cả tổ chức và mỗi công nhân.
- 8) *Tập trung hóa* - Phải có một mức độ tập trung hợp lý để các nhà quản trị kiểm soát được mọi việc mà vẫn đảm bảo cho cấp dưới có đủ quyền lực để hoàn thành công việc của họ.
- 9) *Định hướng lãnh đạo* - Phạm vi quyền lực xuất phát từ ban lãnh đạo cấp cao xuống tới những người công nhân cấp thấp nhất trong tổ chức.
- 10) *Trật tự* - Tất cả mọi người và thiết bị, nguyên liệu cần được đặt đúng vị trí và thời điểm.
- 11) *Sự công bằng* - Các nhà quản trị cần đối xử công bằng và thân thiện với cấp dưới của họ.
- 12) *Ổn định về nhân sự* - Tốc độ luân chuyển nhân sự cao sẽ không đem lại hiệu quả.
- 13) *Sáng kiến* - Cấp dưới được tự do xây dựng và thực hiện những kế hoạch do họ đề ra.
- 14) *Tinh thần đồng đội* - Thúc đẩy tinh thần đồng đội sẽ đem lại sự hòa hợp, thống nhất cho tổ chức. Đó là chìa khóa để thành công.

Ngày nay, nhiều tổ chức vẫn áp dụng những nguyên tắc này trong quản lý sau khi đã điều chỉnh chúng cho phù hợp với đặc điểm riêng và tình hình hiện tại.

4 - Đánh giá chung về các trường phái quản trị cổ điển

Ngày nay, các lý thuyết quản trị cổ điển vẫn được nhiều tổ chức tiếp tục tìm tòi, cải tiến và vận dụng. Điều đó thể hiện tính hữu hiệu và sức sống của

những lý thuyết cổ điển trong xã hội hiện đại. Bảng 2.1 tóm lược một số đặc điểm, lợi ích và hạn chế của các lý thuyết quản trị này.

Bảng 2.1 - Những đặc trưng chủ yếu của các lý thuyết quản trị cổ điển

Quản trị kiểu thư lại	Quản trị khoa học	Quản trị kiểu hành chính
<p>* Đặc điểm</p> <ul style="list-style-type: none"> . Hệ thống các nguyên tắc chính thức . Đảm bảo tính khách quan . Phân công lao động hợp lý . Hệ thống cấp bậc . Cơ cấu quyền lực chi tiết . Sự cam kết làm việc lâu dài . Tính hợp lý 	<p>* Đặc điểm</p> <ul style="list-style-type: none"> . Huấn luyện hàng ngày và tuân theo nguyên tắc “Có một phương pháp tốt nhất” để hoàn thành công việc. . Động viên bằng vật chất 	<p>* Đặc điểm</p> <ul style="list-style-type: none"> . Định rõ các chức năng quản trị . Phân công lao động . Hệ thống cấp bậc . Quyền lực . Công bằng
<p>* Trọng tâm</p> <p>Toàn bộ tổ chức</p>	<p>* Trọng tâm</p> <p>Công nhân</p>	<p>* Trọng tâm</p> <p>Nhà quản trị</p>
<p>* Thuận lợi</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ổn định . Hiệu quả 	<p>* Thuận lợi</p> <ul style="list-style-type: none"> . Năng suất . Hiệu quả 	<p>* Thuận lợi</p> <ul style="list-style-type: none"> . Cơ cấu rõ ràng . Đảm bảo nguyên tắc
<p>* Hạn chế</p> <ul style="list-style-type: none"> . Nguyên tắc cứng nhắc . Tốc độ ra quyết định chậm. 	<p>* Hạn chế</p> <ul style="list-style-type: none"> . Không quan tâm đến các nhu cầu xã hội của con người 	<p>* Hạn chế</p> <ul style="list-style-type: none"> . Không đề cập đến môi trường . Không chú trọng đến tính hợp lý trong hành động của nhà quản trị

Cả ba trường phái quản trị cổ điển đều nhấn mạnh đến những nền tảng chính thức của tổ chức và đều đề cập đến các mối quan hệ chính thức giữa các bộ phận, nhiệm vụ và các yếu tố cơ cấu của tổ chức. Đồng thời các lý thuyết gia quản trị cổ điển còn nhấn mạnh vai trò của nhà quản trị trong hệ thống thứ bậc của tổ chức.

Nhìn chung những tư tưởng quản trị cổ điển là những thành tựu nổi bật trong điều kiện kinh tế - xã hội tại thời điểm đó và nhiều nguyên lý tổ chức,

điều hành của những tư tưởng này vẫn đang được áp dụng trong các tổ chức hiện đại.

III - TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HÀNH VI (HAY QUẢN TRỊ TÁC PHONG - BEHAVIOR)

Trong suốt những năm 1920, 1930 của thế kỷ 20, các nước công nghiệp phát triển đã trải qua những thay đổi sâu sắc về văn hóa và xã hội. Phương pháp sản xuất hàng loạt đã tạo ra cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai và đã làm cho xã hội phương Tây thành những xã hội định hướng vào tiêu dùng. Mức sống của người dân tại nhiều quốc gia được nâng cao, điều kiện làm việc trong nhiều ngành được cải thiện. Tại các nhà máy năng suất lao động tăng, thời gian làm việc giảm xuống dưới mức 50 giờ/ tuần, giới lãnh đạo cố gắng khuyến khích công nhân bằng những điều kiện thuê mướn hấp dẫn hơn.

Trong bối cảnh đó, những phương pháp quản trị theo các tư tưởng cổ điển gặp nhiều trở ngại bởi sự can thiệp của chính phủ, sự phản đối của nghiệp đoàn lao động, của công nhân. Những điều kiện này đã thúc đẩy sự ra đời của trường phái quản trị hành vi.

Những người chủ trương phương pháp tiếp cận này trong quản trị vạch ra rằng cần phải đặt con người vào trọng tâm chú ý trong các hoạt động của tổ chức. Qua những nghiên cứu thực nghiệm, các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng việc quản trị thành công tùy thuộc phần lớn vào khả năng hiểu biết của nhà quản trị về tri thức, nhu cầu, nhận thức và những nguyện vọng của cấp dưới. Bước phát triển từ những nhận thức về các mối quan hệ của con người thành những hoạt động quản trị hiện đại trong tổ chức thể hiện sự tác động của lý thuyết quản trị hành vi. Các tác giả thuộc trường phái này gồm có Mary Parker Follett, Elton Mayo và Douglas McGregor...

1- Những đóng góp của Follett (1868 - 1933)

Mary Parker Follett nhận thấy, quản trị là một dòng chảy, một tiến trình liên tục và rất năng động. Bà cho rằng, nếu một vấn đề được giải quyết, thì trong quá trình các nhà quản trị giải quyết vấn đề đó sẽ làm nảy sinh những vấn đề mới. Bà cũng nhấn mạnh đến hai khía cạnh.

- 1) Phải quan tâm đến những người lao động trong quá trình giải quyết vấn đề.
- 2) Các nhà quản trị phải năng động, thay vì áp dụng các nguyên tắc cứng nhắc.

Follett đã quan sát để nghiên cứu cách thức giải quyết công việc của các nhà quản trị và từ những quan sát đó, bà kết luận rằng sự phối hợp giữ vai trò

quyết định đối với các hoạt động quản trị. Bà đưa ra 4 nguyên lý về phối hợp như sau:

- 1) Sự phối hợp sẽ được thực hiện hữu hiệu nhất khi những người chịu trách nhiệm ra quyết định có sự tiếp xúc trực tiếp.
- 2) Sự phối hợp giữ vai trò rất quan trọng suốt giai đoạn đầu của hoạch định và thực hiện các dự án.
- 3) Sự phối hợp cần nhắm đến tất cả các yếu tố trong mỗi tình huống cụ thể.
- 4) Sự phối hợp phải được tiến hành liên tục.

Follet cho rằng chính những nhà quản trị cấp tổ chức thực hiện sẽ là những người có thể đưa ra những quyết định tốt nhất. Bởi vậy, theo bà các nhà quản trị cấp cơ sở là những người có địa vị thích hợp nhất để phối hợp các nhiệm vụ sản xuất, bởi họ có thể gia tăng sự truyền thông với các đồng nghiệp, với công nhân sẽ có được những thông tin xác thực nhất, phục vụ cho việc ra quyết định. Mặt khác, họ có thể vừa hoạch định, phối hợp và liên kết công nhân trong quá trình sản xuất.

Follett cũng chỉ rõ rằng, công việc của các nhà quản trị ở tất cả các cấp còn là thiết lập những mối quan hệ tốt với cấp dưới của họ, tuy quá trình này sẽ gặp một số khó khăn về mặt tâm lý và xã hội. Các nhà quản trị cần tìm cách giải quyết những xung đột trong nội bộ bộ phận do họ phụ trách và có lẽ tốt nhất là họ nên tích cực tiếp xúc và truyền thông trực tiếp với công nhân và các đồng nghiệp. Trong quá trình này sẽ tạo ra sự hiểu biết giữa tất cả các bên.

2 - Những nghiên cứu tại Hawthorne

Quan điểm về quản trị hành vi được nghiên cứu và thực hiện trong khoảng thời gian từ 1924 đến năm 1933 tại nhà máy Hawthorne thuộc công ty điện lực miền Tây, nằm tại Chicago - Hoa Kỳ.

Trong những năm đầu, các cuộc thử nghiệm được thực hiện tại ba phân xưởng, do các kỹ sư của nhà máy đảm nhiệm. Công nhân được chia thành hai nhóm, nhóm thứ nhất là nhóm thử nghiệm sẽ được thay đổi ánh sáng trong quá trình tiến hành thí nghiệm. Nhóm thứ 2 là nhóm đối chứng, nhóm này sẽ làm việc trong điều kiện bình thường.

Khi các điều kiện về ánh sáng của nhóm thử nghiệm thay đổi thì kết quả cho thấy năng suất của nhóm tăng lên. Các kỹ sư đã rất bối rối khi vào lúc hoàng hôn, họ đã giảm ánh sáng mà năng suất của nhóm thử nghiệm vẫn tăng lên. Để giải thích những rắc rối này công ty đã mời **Elton Mayo** (1880-1949) giáo sư thuộc

đại học Harvard tới giám sát và tìm nguyên nhân của những hiện tượng đó.

Elton Mayo đã cùng các đồng nghiệp trong trường của ông là Fritz Roethlisberger và William Dickson tiến hành một cuộc thí nghiệm mới. Họ đã đưa hai nhóm, mỗi nhóm gồm 6 nữ công nhân vào những phòng riêng, nhóm thực nghiệm làm việc trong điều kiện có nhiều thay đổi, còn nhóm đối chứng thì làm việc trong điều kiện bình thường. Điều kiện làm việc của nhóm thực nghiệm được thay đổi nhiều lần, công nhân được phép tự chọn giờ giải lao, được uống cà phê, được trao đổi khi làm việc và kết quả là sản lượng của cả hai nhóm đều tăng. Để đi đến kết luận, các ông đã tiến hành thử nghiệm đối với hơn hai mươi ngàn công nhân và kết quả không thay đổi.

Cuối cùng, Mayo kết luận rằng sự gia tăng năng suất không phụ thuộc vào các nguyên nhân vật chất, mà do một tập hợp những phản ứng tâm lý rất phức tạp. Ông nhận định rằng: “khi những công nhân có sự chú ý đặc biệt thì năng suất sẽ tăng lên bất kể các điều kiện làm việc có thay đổi hay không. Hiện tượng này được gọi là *hiệu ứng Hawthorne*.”

Tuy nhiên một câu hỏi được đặt ra là tại sao chỉ với sự chú ý đặc biệt và sự thiết lập các mối liên kết nhóm mà có thể sản sinh ra những phản ứng mạnh mẽ như vậy? Để tìm câu trả lời Mayo đã phỏng vấn nhiều công nhân và phát hiện ra rằng, chính các nhóm không chính thức đã tạo ra sự gia tăng năng suất. Bởi nhiều công nhân cho rằng cuộc sống bên trong và bên ngoài nhà máy là buồn tẻ và thiếu ý nghĩa và ban bè tại nơi làm việc đã đem lại cho cuộc sống làm việc của họ nhiều ý nghĩa hơn. Bởi vậy, chính sự thúc đẩy của các đồng nghiệp đã tác động mạnh nhất đến năng suất của công nhân.

Những kết quả nghiên cứu này đã giúp Mayo và các cộng sự đưa ra lý thuyết quản trị hành vi, được thể hiện trong cuốn sách nhan đề: “*Những vấn đề con người của nền văn minh công nghiệp*” vào năm 1933.

3 - Thuyết Y

Nhà học giả thứ ba thuộc trường phái quản trị hành vi là Douglas Mc Gregor (1906-1964). Năm 1960, trong cuốn sách nhan đề “*Khía cạnh con người của tổ chức kinh doanh*”, Mc Gregor đã đưa ra một tập hợp những nhận định rất lạc quan về bản chất của con người. Ông cho rằng mỗi nhân viên đều là những cá nhân sáng tạo và đầy nghị lực, họ có thể hoàn thành những công việc vĩ đại nếu có thời cơ. Lý thuyết lạc quan về con người của Mc Gregor được gọi là thuyết Y, đặc điểm của thuyết này được tóm tắt trong bảng 2.2 và chúng được so sánh với những nhận định của các lý thuyết gia cổ điển, được gọi là thuyết X.

Bảng 2.2 Thuyết X và thuyết Y của Mc. Gregor

Thuyết X - Một số nhận định cổ điển về con người	Thuyết Y - Một số nhận định hiện đại về con người
<p>1 - Hầu hết mọi người đều không thích làm việc và họ sẽ lảng tránh công việc khi hoàn cảnh cho phép.</p> <p>2 - Đa số mọi người phải bị ép buộc, đe dọa bằng hình phạt và khi họ làm việc phải giám sát chặt chẽ.</p> <p>3 - Hầu hết mọi người đều muốn bị điều khiển. Họ luôn tìm cách trốn tránh trách nhiệm, có rất ít khát vọng và chỉ thích được yên ổn.</p>	<p>1 - Làm việc là một hoạt động bản năng, tương tự như nghỉ ngơi, giải trí.</p> <p>2 - Mỗi người đều có năng lực tự điều khiển và tự kiểm soát bản thân nếu người ta được ủy nhiệm.</p> <p>3 - Người ta sẽ trở nên gắn bó với các mục tiêu của tổ chức hơn, nếu được khen thưởng kịp thời, xứng đáng</p> <p>4 - Một người bình thường có thể đảm nhận những trọng trách và dám chịu trách nhiệm</p> <p>5 - Nhiều người bình thường có óc tưởng tượng phong phú, khéo léo và sáng tạo</p>

Hai thuyết này đưa ra những nhận định trái ngược nhau về bản chất của con người. Thuyết Y là một quan điểm hiện đại, cho rằng bản chất của con người là tốt và các nhà quản trị cần tạo điều kiện cho họ phát huy những mặt tốt đó. Trái lại, thuyết X cho rằng bản chất của con người là xấu, nhà quản trị cần kiểm soát chặt chẽ và phải có những hình phạt, biện pháp thích hợp để ngăn chặn những mặt xấu đó.

4 - Thuyết hành vi có tổ chức

Thuyết hành vi có tổ chức là một phương pháp tiếp cận hiện đại trong khoa học quản trị. Mục đích của thuyết này nhằm cố gắng xác định các nguyên nhân thúc đẩy con người làm việc và biến những kết quả nghiên cứu đó thành các kỹ năng quản trị hiệu quả. Các nhà hành vi học này đã vay mượn sự phân loại về lý thuyết và các kỹ thuật nghiên cứu tâm lý học, xã hội học, văn hóa học và áp dụng đối với những người đang làm việc trong các tổ chức kinh doanh hiện đại. Kết quả là xuất hiện một lĩnh vực nghiên cứu đa ngành rất khó định nghĩa và nhiều nhà nghiên cứu gọi đó là một chủ đề “ảo tưởng”. Mặc dù vậy, lý thuyết này đã phát triển khá mạnh mẽ tại nhiều quốc gia công nghiệp mới (NIC_s) và đã có những ảnh hưởng rất quan trọng đối với tư tưởng quản trị hiện đại bởi nó đã giải thích được nguyên nhân tại sao người nhân viên hành động như họ đã làm. Do đó, hành vi có tổ chức đã trở thành một phạm trù khoa học về các mối liên hệ của con người (Những phân tích chủ yếu về lý thuyết này sẽ được đề cập trong phần 4).

5 - Đánh giá chung về trường phái quản trị hành vi

Trường phái quản trị hành vi đã đặt trọng tâm chú ý vào vấn đề con người, các tác giả thuộc trường phái này đã vạch rõ chính con người là nhân tố quyết định đối với năng suất lao động. Theo họ, công nghệ, các nguyên tắc và các tiêu chuẩn của công việc không đủ để đảm bảo cho công việc được hoàn thành tốt. Thay vào đó, sự thành công tùy thuộc vào các mối liên hệ, các nhóm không chính thức, sự thúc đẩy và kỹ năng của các thành viên trong tổ chức. Chỉ những nhà quản trị có ý thức về sự phối hợp và liên kết các cá nhân hướng tới mục tiêu chung của tổ chức mới có thể đem lại năng suất cao. Những kết quả nghiên cứu tại Hawthorne đã chứng minh cho những nhận định này.

Mặt khác, khảo hướng nghiên cứu về hành vi có tổ chức của con người là một lý thuyết mới hứa hẹn sẽ bổ sung và làm phong phú hơn những kết quả nghiên cứu về các mối quan hệ của con người trong tổ chức. Ngày nay, nhiều chuyên gia về lĩnh vực này đang cố gắng xác định sự đa dạng về tính hiệu quả công việc trong những điều kiện làm việc khác nhau và ảnh hưởng của nhân tố văn hóa.

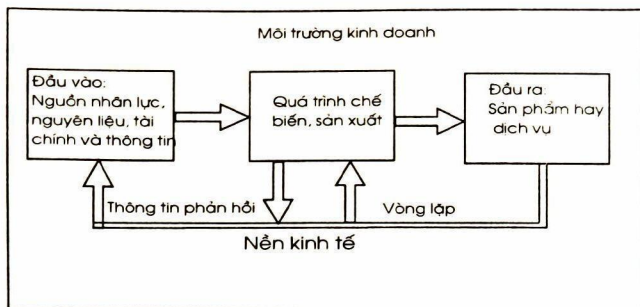
IV- TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HỆ THỐNG

1 - Khái niệm căn bản về hệ thống quản trị

Hệ thống là một tập hợp những bộ phận vận hành tương tác với nhau để thực hiện một mục đích chung. Chẳng hạn, cơ thể con người là một hệ thống với nhiều cơ quan, cơ bắp, xương và mạng lưới thần kinh hay một tổ chức cũng là một hệ thống bao gồm nhiều phòng, ban, bộ phận được liên kết bởi mối liên hệ do mọi người cùng làm việc với nhau.

Theo các nhà học giả thuộc các trường phái cổ điển, hay trường phái hành vi thì tổng thể là một tổng số giản đơn các bộ phận của tổ chức. Trái lại, theo các nhà lý thuyết hệ thống thì tổng thể của một tổ chức lớn hơn tổng số giản đơn các bộ phận của nó. Bởi họ cho rằng một tổ chức luôn hoạt động trong một môi trường cụ thể và các nhà quản trị phải chịu sự tác động của nhiều biến số môi trường và biến số của tổ chức. Do đó, hệ thống kinh doanh là một mạng lưới bao gồm các yếu tố đầu vào, quá trình chế biến, chế tạo, và các yếu tố đầu ra. Mạng lưới này chịu sự điều chỉnh của các thông tin phản hồi và tất cả đều nằm trong một môi trường kinh doanh cụ thể (hình 2.1).

- Các yếu tố đầu vào bao gồm tài sản cố định, nguyên liệu, nguồn nhân lực, tài chính và nguồn thông tin được đưa vào sản xuất, chế biến.



Hình 2.1 - Mô hình điển hình về một hệ thống sản xuất.

- Quá trình sản xuất bao gồm các loại máy móc, công nghệ được sử dụng để biến các yếu tố đầu vào thành sản phẩm, dịch vụ.
- Đầu ra là các loại sản phẩm hay dịch vụ đã được chế biến từ các yếu tố đầu vào.
- Phản hồi (feedback) là bất cứ hình thức thông tin nào về tình trạng vận hành và công việc của hệ thống.

2 - Các loại và các cấp của hệ thống

Có hai loại hệ thống là hệ thống mở và hệ thống khép kín. Một hệ thống khép kín là hệ thống không có sự tác động qua lại với môi trường mà nó đang hoạt động, hầu hết các bộ phận sản xuất thuộc loại hệ thống này.

Hệ thống mở là hệ thống có sự tác động qua lại với môi trường bên ngoài, chẳng hạn bộ phận marketing phải liên hệ với các kênh phân phối để tìm hiểu phản ứng của khách hàng hay thu thập các loại thông tin thị trường.

Mặt khác, một hệ thống có nhiều cấp. Chẳng hạn, một tập đoàn kinh doanh là một hệ thống mẹ, có nhiều hệ thống con là những chi nhánh tại nhiều quốc gia và mỗi hệ thống con lại có nhiều hệ thống con cấp dưới của nó. Đồng thời, tập đoàn kinh doanh đó lại là một hệ thống con của hệ thống kinh doanh quốc tế.

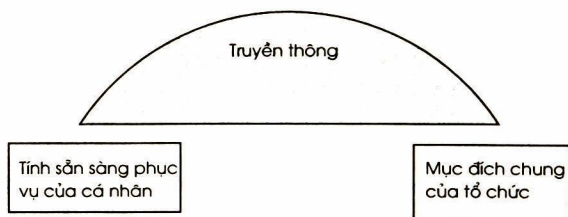
Như vậy có thể nói rằng, theo quan điểm hệ thống tất cả các tổ chức đều là những hệ thống và các hệ thống này có sự tác động qua lại, chi phối hay tương tác với nhau tùy thuộc vào mối quan hệ giữa chúng.

3 - Những đóng góp của Chester I. Barnard (1886 - 1961)

Chester I. Barnard là người tiếp bước Henri Fayol, ông đã đưa ra một phương pháp tiếp cận khoa học quản trị mới dựa trên cơ sở những kinh nghiệm của bản thân.

Năm 1938, Barnard xuất bản cuốn sách "*Các chức năng của người lãnh đạo*", ông cho rằng tất cả các tổ chức đều là những hệ thống hợp tác và theo ông "hệ thống hợp tác tổ chức là một tập hợp các yếu tố vật chất, sinh học, nhân lực và xã hội trong một mối liên hệ mang tính hệ thống cụ thể do sự hợp tác giữa hai hay nhiều người".

Theo Barnard, tính sẵn sàng phục vụ, mục đích chung và truyền thông là những yếu tố mang tính nguyên tắc trong tổ chức (hay hệ thống hợp tác). Ông cho rằng một tổ chức sẽ không tồn tại được nếu thiếu một trong ba yếu tố này và giữa chúng không có sự tương tác với nhau. Trong ba yếu tố, ông coi truyền thông như một cây cầu nối liền giữa tính sẵn sàng phục vụ của cá nhân với mục đích chung của tổ chức (hình 2.2).



Hình 2.2 - Hệ thống hợp tác của Barnard

4 - Đánh giá chung về trường phái quản trị hệ thống

Phương pháp tiếp cận hệ thống đã giúp các nhà quản trị có những cách nhìn toàn diện đối với tổ chức mà họ đang lãnh đạo. Tư duy hệ thống mở đòi hỏi các nhà quản trị phải quan tâm đến toàn bộ các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài của tổ chức, bao gồm các nguồn lực mà tổ chức có sẵn, sự phát triển của công nghệ và khuynh hướng của thị trường khi tiến hành sản xuất ra một sản phẩm hay dịch vụ nào đó.

Một khía cạnh tích cực khác của trường phái quản trị hệ thống là giúp các nhà quản trị thấy rõ mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố thành phần trong tổ

chức trên phương diện chúng là một tập hợp đồng bộ, có mối liên hệ hữu cơ.

Các tổ chức sẽ không ngừng tiếp tục phát triển những hệ thống tinh vi hơn để nâng cao năng suất. Song những mô hình hệ thống mới cũng sẽ đòi hỏi các tổ chức phải đổi mới trên nhiều phương diện trong các hoạt động hàng ngày. Những thay đổi này sẽ đem lại nhiều khó khăn và trở ngại, tuy nhiên để tồn tại và phát triển thì việc thiết lập những hệ thống mới, tinh vi là rất cần thiết.

V - TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ THEO TÌNH HUỐNG

Vào giữa những năm 1960, nhiều nhà lý thuyết và nhà quản trị đã không thành công khi cố gắng áp dụng những quan điểm quản trị cổ điển và hệ thống. Do đó một số người cho rằng trong mỗi tình huống quản trị cụ thể phải có sự lựa chọn phương pháp quản trị phù hợp. Từ đó xuất hiện lý thuyết quản trị theo tình huống.

Các nhà quản trị và lý thuyết thuộc trường phái này cho rằng trong những tình huống khác nhau thì phải áp dụng những phương pháp quản trị khác nhau và các lý thuyết quản trị được áp dụng riêng rẽ hay kết hợp với nhau tùy theo từng vấn đề cần giải quyết. Do đó, các nhà quản trị phải dự kiến và hiểu rõ thực trạng của vấn đề cần giải quyết trước khi ra quyết định.

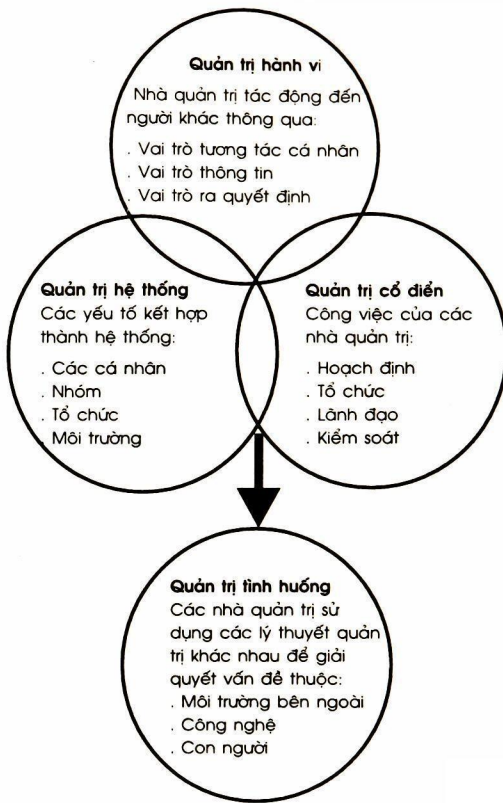
Cơ sở lý luận của phương pháp này dựa trên quan niệm cho rằng tính hiệu quả của từng phong cách, kỹ năng hay nguyên tắc quản trị sẽ thay đổi tùy theo từng trường hợp. Các nhà quản trị theo quan điểm này căn cứ vào từng tình huống cụ thể để lựa chọn và sử dụng những nguyên tắc quản trị thuộc các trường phái cổ điển, trường phái hành vi hay quản trị hệ thống mà họ cho là hữu hiệu nhất với tình huống cần giải quyết. Tiến trình này được minh họa trong hình 2.3.

1 - Các biến số tình huống

Bản chất của thuyết quản trị tình huống là những biện pháp quản trị cần phải phù hợp với các biến số quan trọng. Các biến số này bao gồm những đòi hỏi của môi trường bên ngoài, công nghệ được sử dụng để sản xuất ra sản phẩm hay dịch vụ và những người làm việc cho tổ chức. Tầm quan trọng của mỗi biến số này tùy thuộc vào loại vấn đề quản trị cần được giải quyết.

1.1 - Công nghệ

Công nghệ là phương pháp dùng để biến các yếu tố đầu vào của tổ chức thành các yếu tố đầu ra. Công nghệ bao gồm tri thức, thiết bị, kỹ thuật và những hoạt động thích hợp để biến nguyên liệu thô thành dịch vụ hay sản phẩm hoàn thành. Công nghệ có nhiều mức độ, từ đơn giản đến tinh vi. Công



Hình 2.3 - Sự kết hợp các lý thuyết quản trị trong quản trị theo tình huống

nghệ đơn giản liên quan đến những nguyên tắc ra quyết định hàng ngày nhằm hỗ trợ cho người công nhân trong suốt quá trình sản xuất. Còn những công nghệ tinh vi đòi hỏi người công nhân phải đưa ra hàng loạt quyết định, đôi khi trong tình trạng không có đủ thông tin cần thiết.

Do đó các nhà quản trị cần phải hiểu rõ mức độ ảnh hưởng của loại công nghệ mà doanh nghiệp đang sử dụng đối với tổ chức để có thể lựa chọn phương pháp tổ chức doanh nghiệp hay phong cách quản trị thích hợp.

1.2 - Môi trường bên ngoài

Các yếu tố môi trường có những tác động rất mạnh mẽ đối với tổ chức và sự thành công hay thất bại của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào mức độ phù hợp đối với môi trường của các quyết định quản trị. Chẳng hạn, nếu ban lãnh đạo một doanh nghiệp quyết định đầu tư xây dựng vào nhà máy tại một vùng thường xảy ra bạo động, tỷ lệ lạm phát ở mức cao, không có chính sách hỗ trợ của Chính phủ thì mức độ rủi ro của dự án đó rất cao.

Do đó theo các nhà "lý thuyết tình huống" biến số môi trường là một yếu tố rất phức tạp đòi hỏi nhà quản trị phải hiểu rõ và đưa ra những quyết định quản trị phù hợp.

1.3 - Nhân sự

Theo quan điểm quản trị tình huống, nhà quản trị cần căn cứ vào tình hình nhân sự của tổ chức để lựa chọn phong cách lãnh đạo thích hợp.

Biến số nhân sự thể hiện ở trình độ nhận thức của công nhân, những giá trị chung về văn hóa, lối sống và cách thức phản ứng của họ trước mỗi quyết định quản trị. Nhà quản trị căn cứ trên những tính chất này để lựa chọn và áp dụng phương pháp quản trị hệ thống, hành vi hoặc quản trị kiểu thu lại v.v....

2 - Đánh giá chung về trường phái quản trị tình huống

Quan điểm quản trị theo tình huống tỏ ra rất hữu hiệu bởi nó dựa trên phương pháp tiếp cận tùy theo tình trạng thực tế của tổ chức hoặc cá nhân mà lựa chọn giải pháp phù hợp nhất để ra các quyết định quản trị.

Nhiều người cho rằng trường phái quản trị này không có gì mới bởi nó chỉ đơn thuần sử dụng một cách thích hợp các kỹ năng quản trị của các trường phái quản trị khác. Tuy nhiên, quan điểm quản trị theo tình huống rất linh hoạt về nguyên tắc, nó luôn tuân thủ tính hiệu quả, phù hợp với các nguyên lý và công cụ quản trị với từng tình huống, sau khi đã tìm hiểu, điều tra kỹ lưỡng.

VI- TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ TRUYỀN THỐNG PHƯƠNG ĐÔNG

Sau chiến tranh thế giới lần thứ 2, các quốc gia châu Á lần lượt giành được độc lập và bước vào thời kỳ xây dựng kinh tế. Đây là khu vực giàu tài nguyên thiên nhiên và đông dân nhất thế giới, với những nền văn hóa, văn minh có lịch sử rất lâu đời.

Mặc dù các quốc gia châu Á bước vào giai đoạn Công nghiệp hóa - Hiện đại

hóa không cùng thời điểm, nhưng ngày nay châu Á đã nổi lên như một trong ba trung tâm kinh tế năng động và giàu tiềm năng phát triển nhất thế giới (hai trung tâm còn lại là Tây Âu và Bắc Mỹ). Trung tâm của quá trình phát triển ngoạn mục này là Nhật Bản, Hàn Quốc, ASEAN và Trung Quốc...

Nhiều nhà nghiên cứu đã tiến hành quan sát, khảo sát, nghiên cứu trong nhiều năm để tìm hiểu “bí quyết” thành công của các quốc gia thuộc khu vực Đông - Đông Nam châu Á và đưa ra khá nhiều kết luận, tiếp cận từ nhiều phương tiện. Trên phương diện quản trị, đã có khá nhiều công trình nghiên cứu của các khoa học gia phương Tây đưa ra những luận giải về nguyên nhân thành công và rút ra những bài học cho các nhà quản trị của họ. Những công trình này bao gồm thuyết của William Ouchi thuộc Đại học California, Los Angeles, Hoa Kỳ, hay Kaizen của Masaaki Imai, chủ tịch công ty tư vấn quốc tế Cambridge, Nhật Bản; hoặc công trình tập thể của James C. Abegglen và George Stalk tìm hiểu về các công ty Nhật Bản (Kaishas).

Tuy nhiên dưới giác độ đặc thù phương Đông, chúng ta có thể thấy một số đặc trưng nổi bật của phong cách quản trị phương Đông thể hiện trên một số phương diện sau:

- Công thức chung về sự thành công của các doanh nghiệp phương Đông là sự tiếp thu khoa học quản trị của phương Tây để kết hợp với những giá trị truyền thống tạo thành một phương pháp quản trị đặc sắc phương Đông.
- Quản trị phương Đông chú trọng vào nhân tố con người trên phương diện đó là một nguồn tài nguyên vô giá của doanh nghiệp.

Mặt khác quản trị phương Đông còn ra sức phát huy các giá trị truyền thống của nền văn hóa trong khu vực như lòng trung thành, đức nhân ái, tinh trung thực, sự cần cù, chăm chỉ trong công việc và đức tính tiết kiệm... Những giá trị này được sử dụng để xây dựng mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, giữa cấp trên với cấp dưới, giữa công ty và người công nhân, giữa công ty và cổ đông của nó (chủ sở hữu). Do đó tại nhiều doanh nghiệp Nhật Bản hay Hàn Quốc, người công nhân hết sức trung thành với công ty, ra sức làm việc để xây dựng công ty dù rằng họ chỉ là những người “làm công, ăn lương”. Hơn thế nữa, các cổ đông quan tâm đến số phận của công ty hơn là lợi nhuận trước mắt của riêng họ, họ rất vui mừng khi thấy công ty tăng thêm được thị phần trong khi họ có thể không được chia lợi tức cổ phần. Do đó tại nhiều doanh nghiệp phương Đông mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận của chủ sở hữu không được đặt ra gay gắt như các doanh nghiệp phương Tây. Bởi vậy những mâu thuẫn về quyền lợi nội bộ doanh nghiệp phương Đông rất ít xảy ra.

- Phong cách quản trị phương Đông mang tính gia trưởng - Mô hình hoạt

động của các *keiretsu* của Nhật Bản, Chacbol của Hàn Quốc¹, các doanh nghiệp của người Hoa hải ngoại cho thấy dù đã có quy mô hoạt động mang tầm vóc quốc tế song vẫn do một nhóm nhỏ các nhà quản trị điều hành và mức độ ủy quyền rất thấp. Trong công ty, quyền lực hầu như tập trung vào những người lãnh đạo.

- Trong doanh nghiệp phương Đông, bên cạnh những đặc trưng tìm kiếm lợi nhuận, phục vụ xã hội tương tự như các doanh nghiệp ở mọi nơi trên thế giới thì nó còn thể hiện là một cộng đồng sinh sống. Chế độ thu dụng suốt đời, chế độ trả lương tăng chức theo thâm niên, sự gắn bó với nhóm làm việc, với công ty là những yếu tố then chốt thể hiện người công nhân là một “thành viên” của công ty và cũng là một cá nhân trong “cộng đồng sinh sống, làm việc”.
- Các chiến lược phát triển sản phẩm mới, cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ hay cơ cấu tổ chức của các công ty đều mang đậm bản sắc phương Đông, được diễn ra liên tục và đều đặn, không có tính đột biến cao.
- Chiến lược Marketing của các doanh nghiệp phương Đông là sự vận dụng sáng tạo những tư tưởng quân sự thời cổ vào các hoạt động chiến lược kinh tế, tìm hiểu khách hàng, đề ra các chiến lược cạnh tranh.

Tóm lại, trường phái quản trị truyền thống phương Đông gồm một số đặc trưng chủ yếu như sau:

- Thuê mướn nhân công suốt đời.
- Trả lương, thưởng, trợ cấp, hưu trí và tăng cấp dựa trên thâm niên phục vụ.
- Các nghiệp đoàn lao động được tổ chức theo doanh nghiệp.
- Hình thành những tập đoàn kinh doanh độc quyền, liên kết theo chiều dọc, do các ngân hàng hay công ty lớn đứng đầu.
- Sở hữu cổ phần chéo và ổn định: các công ty trong cùng tập đoàn đầu tư và sở hữu cổ phần của nhau.

(1) Keiretsu là loại tập đoàn kinh doanh gồm nhiều công ty liên kết chặt chẽ với nhau theo chiều dọc nhằm tạo ra những liên minh độc quyền, do một ngân hàng, một nhà sản xuất, một nhà cung cấp hay nhà phân phối đứng đầu. Keiretsu độc quyền định giá, chọn kênh phân phối, thời điểm giao hàng và tạo ra những hàng rào nhằm ngăn chặn các đối thủ thâm nhập thị trường...
+ Chaebol: tương tự như keiretsu.

- Chi phí sử dụng ngân quỹ thấp do ngân hàng của tập đoàn cung ứng, hay do huy động từ các nguồn nội bộ bởi cổ đông của công ty sẵn lòng hỗ trợ cho công ty để chiếm lĩnh thị phần.
- Vay mượn ý tưởng về sản phẩm (hay dịch vụ) của các công ty trong hay ngoài nước để tiến hành cải tiến một vài chi tiết nhỏ, nhằm hoàn thiện sản phẩm và thương mại hóa chúng nhanh chóng. Đẩy mạnh các hoạt động quản trị chất lượng, khuyến khích các nhóm chất lượng, thúc đẩy nhân viên phát huy sáng kiến nhằm nâng cao và duy trì chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Những chiến lược kinh doanh này đã đem lại sự phồn vinh nhanh chóng cho các quốc gia phương Đông.

VII- TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ ĐỊNH LƯỢNG

Những người đề xướng lý thuyết này chủ trương sử dụng các kỹ thuật định lượng thông qua sự hỗ trợ của máy điện toán để phục vụ cho quá trình lựa chọn một quyết định quản trị tối ưu giữa nhiều phương án hành động. Lý thuyết quản trị định lượng có bốn đặc trưng cơ bản:

1 - Trọng tâm chủ yếu là để phục vụ cho việc ra quyết định.

Giải pháp được tìm thấy nhờ các kỹ thuật phân tích định lượng chỉ rõ cách thức mà các nhà quản trị có thể tiến hành.

2 - Sự lựa chọn dựa trên tiêu chuẩn kinh tế. Biện pháp hành động được lựa chọn dựa vào những tiêu thức có thể đo lường được như chi phí, doanh thu, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và những tác động của thuế.

3 - Sử dụng các mô hình toán học để tìm giải pháp tối ưu. Các tình huống được giả định và các vấn đề được phân tích theo các mô hình toán học.

4 - Máy điện toán giữ vai trò rất quan trọng. Máy điện toán được sử dụng để giải quyết những “bài toán vấn đề” phức tạp, mà nếu tính toán bằng tay sẽ tốn rất nhiều chi phí và thời gian.

Phạm vi áp dụng của các công cụ ra quyết định theo phương pháp định lượng khá rộng lớn và chúng rất thịnh hành trong suốt hai thập niên 70 và 80. Ngày nay, các nhà quản trị vẫn áp dụng những công cụ phân tích định lượng như mô hình quản trị tồn kho tối ưu, lý thuyết ra quyết định dựa vào phương pháp thống kê, phương trình tuyến tính... Nhiều chương trình phần mềm đã được thiết lập theo các mô hình này cho phép các nhà quản trị sử dụng chúng để hỗ trợ cho quá trình ra quyết định.

Mặt trái của lý thuyết này là việc sử dụng các công cụ ra quyết định khá phức tạp, người sử dụng phải có trình độ chuyên môn.

VII - MỘT SỐ KHẢO HƯỚNG QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

Để chiến thắng trong một môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt và thích nghi với sự thay đổi không ngừng của môi trường quản trị, nhiều lý thuyết quản trị hiện đại đã tiếp tục ra đời. Trong phần này chúng ta đề cập đến ba khảo hướng mới là lý thuyết “quản trị tuyệt hảo”, khảo hướng “quản trị theo quá trình” và khảo hướng “quản trị sáng tạo”.

1 - Khảo hướng “quản trị tuyệt hảo”

Trong thập niên 1980, hai nhà lý thuyết quản trị Hoa Kỳ là tiến sĩ Robert H. Waterman và Thomas J. Peter đã đưa ra một lý thuyết nhằm thúc đẩy các hoạt động quản trị đạt đến “sự tuyệt hảo”. Sau khi tiến hành nghiên cứu, khảo sát nhiều doanh nghiệp, hai ông đã chọn ra 8 thuộc tính về sự tuyệt hảo như sau:

Bảng 2.3 - Tám thuộc tính của sự tuyệt hảo

Những thuộc tính về sự tuyệt hảo	Những tiêu thức chủ yếu
1 - Khuynh hướng hoạt động	<ul style="list-style-type: none">. Quy mô nhỏ, dễ thử nghiệm cho phép tích lũy kiến thức, lợi nhuận và uy tín.. Các nhà quản trị có thể điều khiển và trực tiếp giải quyết mọi vấn đề liên quan đến tất cả các bộ phận trong tổ chức thông qua hoạt động, truyền thông không chính thức và quản trị kiểu tự quản.
2 - Liên hệ chặt chẽ với khách hàng	Sự thỏa mãn của khách hàng là ý thức chung của tổ chức. Thông tin về khách hàng được thu thập thông qua thiết kế sản phẩm, sản xuất và chu kỳ marketing.

3 - Tự quản và mạo hiểm	<ul style="list-style-type: none"> . Khuyến khích sự chấp nhận rủi ro, chịu đựng sự thất bại. . Các nhà đổi mới được ủng hộ để “đấu tranh” cho các dự án đổi mới của họ được hoàn thành. . Cơ cấu linh hoạt cho phép thành lập những nhóm làm việc theo dự án. . Khuyến khích sự tự do sáng tạo
4 - Nâng cao năng suất thông qua nhân tố con người	<ul style="list-style-type: none"> . Phẩm giá của con người được tôn trọng. . Biết nuôi dưỡng lòng nhiệt tình, lòng tin và tình cảm gia đình của mọi người. . Mọi người được khuyến khích để giữ một bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái và cảm thụ được ý nghĩa về sự hoàn thành. . Đơn vị làm việc được duy trì ở quy mô nhỏ và có tính nhân văn cao.
5 - Phổ biến và thúc đẩy các giá trị chung của tổ chức.	<ul style="list-style-type: none"> . Triết lý của công ty rõ ràng, được phổ biến rộng rãi và tuân theo. . Các phẩm chất cá nhân được thảo luận công khai. . Hệ thống tin điều của công ty được củng cố thông qua sự thường xuyên chia sẻ những câu chuyện, giai thoại và truyền thuyết. . Những người lãnh đạo là những người tích cực, không phải là loại người “làm như tôi nói, đứng làm như tôi làm”.
6 - Sâu sát để gắn bó chặt chẽ	<ul style="list-style-type: none"> . Các nhà quản trị luôn gắn bó với công ty để hiểu rõ về nó . Chú trọng phát triển từ bên trong, không thôn tính, mua lại
7 - Hình thức tổ chức đơn giản, nhân sự gọn nhẹ	<ul style="list-style-type: none"> . Quyển lực càng được phân tán càng tốt. . Nhân sự hành chính gọn nhẹ, nhân tài được tung vào thương trường.
8 - Quản lý các loại tài sản chặt chẽ và hợp lý	<ul style="list-style-type: none"> . Chiến lược chung chặt chẽ và sự kiểm soát tài chính phù hợp với mức độ phân quyền, sự tự quản và tùy theo từng cơ hội kinh doanh, sáng tạo.

** Nhận xét chung*

Peter và Waterman đã lưu ý các nhà quản trị rằng cần phải chú ý nhiều hơn đến các vấn đề cơ bản như khách hàng, công nhân và ý tưởng mới.

Mặc dù những ý kiến của các ông có thể phủ nhận một số tín hiệu truyền thống trong quản trị, song nó đã đưa ra những cơ sở làm cho nhiều tổ chức và cá nhân trở thành “tuyệt hảo”. Các ông đã nhắc nhở các nhà quản trị rằng, có những tri thức chỉ có thể rút ra từ những bài học thực tế thông qua thử nghiệm

và quan sát kết quả, cố gắng áp dụng một phương pháp cải tiến và tiếp tục quan sát...

Những thuộc tính do các ông đề ra có tác dụng thúc đẩy các nhà quản trị có thái độ chấp nhận sự mạo hiểm, đề cao tính sáng tạo, các giá trị chung nhằm đạt đến mục tiêu của tổ chức.

Hơn thế nữa, lý thuyết về một doanh nghiệp tuyệt hảo đề cao nhân tố con người, nhấn mạnh sự phát triển tự thân, bằng chính những nội lực bên trong của tổ chức nhằm tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự phát huy tối đa nhân tố nguồn nhân lực trong tổ chức.

Tuy nhiên, có nhiều ý kiến phê bình phương pháp tiếp cận của “trường phái tuyệt hảo” là đã không đánh giá doanh nghiệp trong môi trường của nó. Môi trường kinh doanh có những biến số mà các nhà quản trị không kiểm soát được như công nghệ, chính sách của chính phủ, nguyên liệu... và những biến số này có thể làm cho một công ty được coi là tuyệt hảo trở thành một công ty thua lỗ, thậm chí đi tới chỗ bị phá sản nếu các nhà quản trị không đưa ra được những quyết định phù hợp khi các yếu tố môi trường thay đổi.

2 - Khảo hướng “quản trị theo quá trình”

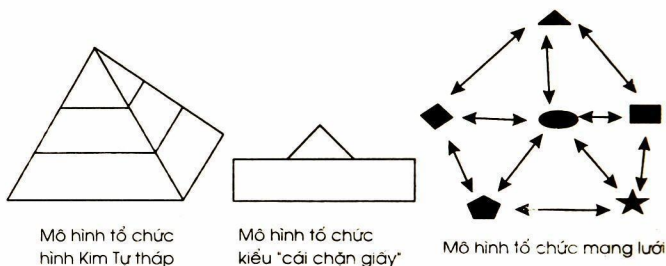
Dưới sức ép của cạnh tranh, đầu thập niên 1990 nhiều doanh nghiệp Hoa Kỳ đã tiến hành cải tổ các hoạt động kinh doanh dựa trên quan điểm coi sự thỏa mãn nhu cầu riêng của từng khách hàng là mục tiêu sống còn của doanh nghiệp. Do đó, cơ cấu tổ chức, nhân sự ra quyết định của doanh nghiệp v.v... được tái cấu trúc cho phù hợp với mục tiêu thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Toàn bộ các hoạt động này được liên kết và thống nhất thành một “quá trình”, bao gồm toàn bộ các hoạt động từ hình thành ý tưởng, tổ chức thực hiện, lựa chọn nhân sự... và hiệu quả được đo bằng mức độ thỏa mãn của khách hàng.

Lý thuyết “quản trị theo quá trình” là phương thức điều hành các hoạt động kinh doanh ngược lại so với lý thuyết quản trị theo khoa học của Taylor và các cộng sự của ông. Thay vì lấy công nghệ làm trọng tâm và tiến hành phân nhỏ quá trình sản xuất, chế tạo thành những thao tác đơn giản, nhằm cho phép người công nhân nhanh chóng nắm vững kỹ năng và dễ dàng thực hiện công việc của họ như các nhà quản trị khoa học đã làm. Các nhà “quản trị theo quá trình” đã lấy khách hàng làm trọng tâm và tiến hành liên kết, thống nhất từng thao tác, từng hoạt động riêng rẽ thành những hoạt động chung nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu riêng của từng khách hàng cụ thể. Bởi vậy, các doanh nghiệp đã được tổ chức và đang hoạt động theo cơ cấu tổ chức kiểu cũ cần phải được “tái lập” theo cơ cấu mới.

Cơ cấu tổ chức theo “quá trình” được hình thành dựa trên từng quá trình

cụ thể, nhằm đáp ứng yêu cầu của từng khách hàng. Do đó hình thành những đôi công tác chức năng chéo, có tính linh hoạt rất cao và sau khi hoàn thành nhiệm vụ của nó, những đội này sẽ tự điều chỉnh hoặc giải thể. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phát triển theo chiều ngang, các cấp quản trị trung gian bị giảm đến mức tối đa và nhân viên phải được trang bị những kiến thức tổng hợp, có khả năng đưa ra những quyết định độc lập.

Toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp theo “quá trình” đòi hỏi có sự hỗ trợ đặc lực và tối cần thiết của mạng lưới các máy điện toán. Hệ quả tất yếu của sự “tái lập” là mô hình quản trị kim tự tháp truyền thống thay đổi thành mô hình “cái chận giấy” (paper weight Organization - hình 2.4). Những đặc trưng chủ yếu của khẩu hướng quản trị này được Michael Hammer và James Champy trình bày trong cuốn “Business Reengineering” và khẩu hướng này hiện đang được áp dụng rộng rãi tại Hoa Kỳ.



Hình 2.4 - Mô hình tổ chức doanh nghiệp theo các phong cách quản trị khoa học, quản trị theo quá trình và quản trị sáng tạo¹.

3 - Khẩu hướng “quản trị sáng tạo”

Các nhà nghiên cứu Nhật Bản thuộc Viện nghiên cứu Nomura cho rằng “quản trị sáng tạo” sẽ là phong cách quản trị của thế kỷ 21.

Xuất phát từ quan niệm cho rằng, các doanh nghiệp Nhật Bản đã chuyển từ giai đoạn cạnh tranh chiếm lĩnh thị phần theo phong cách quản trị cổ điển

(1) Teruyasu Murakami, T.Nishiwaki, *Strategy for Creation*; Nomura Research Institute, Woodhead Publishing Limited, 1994.

sang giai đoạn cạnh tranh dựa trên những ý tưởng sáng tạo ra các quan niệm mới về sản phẩm, dịch vụ và công nghệ. Trên cơ sở đó hình thành phong cách quản trị mới - *phong cách quản trị sáng tạo*.

Những đặc trưng chủ yếu của phong cách quản trị này thể hiện trên một số phương diện sau:

- *Chiến lược kinh doanh*: Doanh nghiệp thiết lập những kế hoạch dài hạn từ 7 - 10 năm làm chiến lược quản trị trung tâm, cùng sự thúc đẩy ý thức tham gia vào các công việc công ty của nhân viên. Mặt khác, chiến lược kinh doanh còn được hình thành dựa trên ý tưởng sáng tạo của tất cả các thành viên của công ty.
- *Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp* được tổ chức theo cơ cấu mạng lưới (hình 2.4) lấy mỗi thành viên là một đơn vị cơ sở. Cơ cấu này cho phép các thành viên tối đa hóa các cơ hội trao đổi quan điểm, ý tưởng sáng tạo và không có bất cứ trở ngại nào ngăn cản sự truyền thông giữa các nhân viên, các bộ phận.
- *Quản trị nguồn nhân lực*: Các doanh nghiệp sẽ luôn tìm cách đưa ra những cách đối xử tốt nhất đối với nhân viên để thúc đẩy tiềm năng sáng tạo của họ. Các chính sách khen thưởng và đãi ngộ sẽ căn cứ vào thành tích sáng tạo của mỗi cá nhân, doanh nghiệp sẽ đem lại cho tất cả mọi người những cơ hội sáng tạo ngang bằng nhau.
- *Quản trị thông tin*: Doanh nghiệp sẽ tìm cách nhằm gia tăng những cơ hội sáng tạo và phát triển các ý tưởng mới bằng cách tối đa hóa việc chia sẻ và truyền đạt thông tin đến tất cả các thành viên của nó. Các nhà quản trị, nhân viên cùng tìm cách gia tăng và chia sẻ những thông tin về khách hàng của công ty, về tiềm năng công nghệ và tạo ra một môi trường truyền thông hoàn toàn tự do trong công ty.

Trong xu thế toàn cầu hóa kinh doanh và giữa một môi trường kinh doanh thay đổi hết sức nhanh chóng ngay nay, có lẽ quản trị sáng tạo là phong cách quản trị thích hợp nhất đối với các doanh nghiệp.

Bảng 2.4 - Tóm lược và so sánh đặc trưng cơ bản của lý thuyết quản trị khoa học, quản trị theo quá trình và quản trị sáng tạo.

Tiêu thức	Quản trị theo khoa học	Quản trị theo quá trình	Quản trị sáng tạo
Trọng tâm	Công nghệ	Khách hàng	Các thành viên của tổ chức
Kỹ năng	Tiêu chuẩn hóa và chuyên môn hóa	Tri thức đa ngành	Ý tưởng sáng tạo
Cơ cấu tổ chức	Kim Tự tháp	Cơ cấu mỏng	Mạng lưới
Quyền lực	Tập trung	Ủy quyền	Ủy quyền tối đa
Thông tin	Tập trung và các quản trị gia cấp cao xử lý, truyền thông có chọn lọc	Gia tăng truyền thông	Truyền thông tối đa và hoàn toàn tự do giữa các thành viên của tổ chức
Mục tiêu chiến lược	Gia tăng số lượng sản phẩm, dịch vụ	Phát triển về quy mô sản xuất.	Tạo ra những ý tưởng mới.

TÓM LƯỢC

Mặc dù có khá nhiều trường phái khác nhau, nhưng khoa học quản trị là một dòng chảy liên tục, mang tính kế thừa. Trong mỗi giai đoạn, sự ra đời của mỗi lý thuyết quản trị đều hướng tới việc giải quyết những vấn đề do thực tế quản trị đặt ra. Bởi vậy, những lý thuyết ra đời trong những giai đoạn sau đều là sự kế thừa, bổ sung và hoàn thiện những lý thuyết trước đó, bối cảnh đó tạo thành một bức tranh sinh động, nhiều màu sắc của khoa học quản trị.

1 - Lý thuyết quản trị kiểu thư lại hướng tới việc thiết lập một cơ cấu tổ chức hợp lý, hiệu quả, do đó Weber đề cao các nguyên tắc, chính sách và tinh hợp lý của tổ chức. Trong khi đó Taylor và các công sự của ông lại tập trung sự chú ý vào năng suất và hiệu quả của tổ chức. Bởi vậy các ông chú ý đến khía cạnh hợp lý trong hành động của con người và cho rằng mỗi công việc đều có một cách thức hợp lý nhất để hoàn thành chúng. Lý thuyết của Taylor đã đề cao luận điểm “con người kinh tế” và không đề cập đến khía cạnh tâm lý - xã hội của con người. Còn Henry Fayol thì đề cao tính phổ biến của các chức năng quản trị chủ yếu và phương pháp áp dụng chúng trong tổ chức. Đồng thời, ông còn đề cao nguyên tắc phân công lao động, thiết lập cơ cấu tổ chức, quy chế hoạt động cụ thể, rõ ràng. Trọng tâm của lý thuyết quản trị kiểu hành chính là nhà quản trị.

2 - Để bổ sung cho các luận điểm của các trường phái quản trị cổ điển và

đáp ứng yêu cầu của sự phát triển kinh tế, trường phái quản trị hành vi đã ra đời. Trường phái này chú trọng đến vấn đề con người trong tổ chức trên phương diện con người tâm lý - xã hội, đề cao bản chất tốt đẹp của con người và đòi hỏi các nhà quản trị phải có chính sách đúng đắn trong vấn đề con người.

3 - Trong giai đoạn sau thế chiến thứ hai, dựa trên những thành tựu của các ngành khoa học cơ bản, các lý thuyết quản trị hệ thống, quản trị theo tinh hướng đã lần lượt ra đời. Các lý thuyết này tiếp cận khoa học quản trị dựa trên quan niệm tổ chức là một nhân tố trong tổng thể xã hội và giữa tổ chức có mối liên hệ hữu cơ với các hệ thống cấp dưới và cấp trên của nó. Bởi vậy, các nhà quản trị phải tích cực truyền thông có hiệu quả. Còn trường phái quản trị tinh hướng đề cao tính hợp lý, linh hoạt trong việc vận dụng các lý thuyết quản trị cổ điển.

4 - Đặc biệt, trong giai đoạn này đã xuất hiện tư tưởng quản trị truyền thống phương Đông

Những tư tưởng này là sự kết hợp giữa các lý thuyết quản trị khoa học phương Tây với những giá trị truyền thống phương Đông tạo thành những tổng thể sinh động và thúc đẩy sự thành công kinh tế trong khu vực. Đặc trưng nổi bật của tư tưởng quản trị phương Đông là sự chú trọng đến nhân tố con người, đề cao văn hóa xí nghiệp, coi doanh nghiệp vừa là một tổ chức kinh doanh, vừa là một cộng đồng sinh sống. Bởi vậy những giá trị của nền văn minh nông nghiệp đã được phát huy mạnh mẽ trong các tổ chức công nghiệp.

5 - Sự ra đời của các lý thuyết quản trị hiện đại là sự kế thừa các tư tưởng quản trị truyền thống nhằm đáp ứng những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thương trường. Các lý thuyết này đề cao tính linh hoạt của tổ chức, tận dụng các thành tựu của công nghệ thông tin, thúc đẩy tính độc lập, sáng tạo của nhân viên, tích cực ủy quyền và tăng cường truyền thông trong tổ chức. Giảm đến mức tối đa sự lệ thuộc vào các quy chế, nguyên tắc và chuẩn mực cứng nhắc, giảm thiểu các cấp quản trị trung gian nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng, phát triển những quan niệm, ý tưởng mới về sản phẩm.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Hãy so sánh những điểm giống và khác nhau giữa ba trường phái quản trị cổ điển?
2. Có thể sử dụng những ý tưởng của trường phái quản trị thư lại như thế nào để nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp?

3. Theo ý kiến của bạn, những nguyên lý nào trong 14 nguyên lý quản trị của Fayol vẫn còn giá trị trong thực tiễn quản trị ngày nay?
4. Ông bà Gibbreths và Gantt đã phát triển tư tưởng của Taylor như thế nào?
5. Bà Mary P.Follett đã khuyên các nhà quản trị thời đó những nội dung gì? Ngày nay nó còn hữu ích không?
6. Lý thuyết quản trị của Barnard khác với lý thuyết của Weber như thế nào?
7. Lý thuyết phân tích hệ thống nhằm giải quyết những loại vấn đề gì?
8. Tại sao có thể nói sự chú ý đến “nhân tố con người” là một bước ngoặt quan trọng trong lịch sử quản trị? McGregor đã nhấn mạnh tầm quan trọng của “nhân tố con người” như thế nào?
9. Lý thuyết quản trị tình huống có tác dụng như thế nào đối với các nhà quản trị?
10. Những đặc trưng chủ yếu của các tư tưởng quản trị truyền thống phương Đông là gì?
11. Hãy lập bảng so sánh những đặc trưng chủ yếu giữa khảo hướng quản trị hệ thống, quản trị tình huống và quản trị sáng tạo.

BÀI TẬP TRẮC NGHIỆM

Xác định quan điểm quản trị được áp dụng trong doanh nghiệp của bạn.

Trong phần này thông qua bảng trắc nghiệm, bạn có thể tự đánh giá được phong cách quản trị của tổ chức hiện bạn đang làm việc hay đã từng làm việc trong quá khứ. Xin hãy đánh dấu vào ký tự chỉ mức độ đồng ý hay không đồng ý của bạn. Không có câu trả lời “đúng”, bởi câu trả lời thể hiện việc ban nhân thấy tổ chức của bạn được quản lý như thế nào.

Rất đồng ý (SA)	Đồng ý (A)	Bình thường (N)	Không đồng ý (D)	Không đồng ý (SD)
--------------------	---------------	--------------------	---------------------	----------------------

1. Mọi người trong tổ chức được khuyến khích đưa ra ý tưởng đổi mới.

SA A N D SD

2. Trong tổ chức, có rất nhiều nguyên tắc phải tuân theo.

SA A N D SD

3. Mọi người dành sự quan tâm đến những chi tiết để đạt được sự tiến bộ.

SA A N D SD

4. Mỗi cá nhân đều có công việc ổn định trong tổ chức.

SA A N D SD

5. Sự chính xác trong công việc của mọi người được tổ chức coi trọng.

SA A N D SD

6. Doanh nghiệp thường phải cạnh tranh với một số đối thủ ổn định.

SA A N D SD

7. Mọi người được khuyến khích đương đầu với rủi ro và thử nghiệm những phương pháp làm việc mới.

SA A N D SD

8. Có thể dự đoán trước mọi công việc trong tổ chức.

SA A N D SD

9. Trong tổ chức chỉ có một vài nguyên tắc phải tuân theo.

SA A N D SD

10. Mọi người đều rất cẩn thận khi thực hiện công việc của họ.

SA A N D SD

11. Trong tổ chức, các nhà quản trị không phân biệt đối xử với công nhân

SA A N D SD

12. Ranh giới quyền lực trong tổ chức được mọi người nghiêm chỉnh tuân theo

SA A N D SD

13. Những cơ hội thăng tiến của nhân viên bị hạn chế bởi các nguyên tắc

SA A N D SD

14. Tổ chức luôn kỳ vọng và hướng tới một trình độ tổ chức cao hơn.

SA A N D SD

15. Một đặc trưng của tổ chức là định hướng vào con người.

SA A N D SD

16. Nhiều nguyên tắc trong tổ chức không mang tính bắt buộc đối với mọi người

SA A N D SD

Biểu điểm

Trên biểu điểm, khoanh tròn số điểm tương ứng với câu trả lời của bạn cho từng câu hỏi. Cộng số điểm của mỗi cột. Ghi số điểm của mỗi cột vào hàng cuối cùng. Cộng tất cả các cột để tìm được tổng số điểm, đó là số điểm của tổ chức mà bạn đưa vào đánh giá.

Câu hỏi	SA	A	N	D	SD
1	1	2	3	4	5
2	5	4	3	2	1
3	5	4	3	2	1
4	5	4	3	2	1
5	5	4	3	2	1
6	5	4	3	2	1
7	1	2	3	4	5
8	5	4	3	2	1
9	1	2	3	4	5
10	5	4	3	2	1
11	5	4	3	2	1
12	5	4	3	2	1
13	5	4	3	2	1
14	5	4	3	2	1
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
Cộng					

Tổng số điểm: ...

Chỉ dẫn:

- Nếu số điểm từ 64 - 90: tổ chức của bạn có nhiều tính chất đặc trưng của tổ chức được quản lý theo trường phái quản trị thư lại.
- Nếu số điểm từ 33 - 63: tổ chức của bạn có những tính chất kết hợp giữa trường phái quản trị thư lại và trường phái quản trị hành vi.
- Nếu số điểm từ 16 - 32: tổ chức của bạn có những tính chất của trường phái quản trị hành vi.

Chương III

MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

Các hoạt động kinh doanh của tất cả các doanh nghiệp đều chịu sự tác động của các yếu tố môi trường, trong khi đó các yếu tố môi trường luôn biến động không ngừng. Do đó việc nghiên cứu môi trường kinh doanh là rất cần thiết.

Chương này sẽ tập trung đề cập đến môi trường hoạt động của các doanh nghiệp. Phân tích cách thức mà các yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô tác động đến các tổ chức kinh doanh và cách thức phản ứng của doanh nghiệp trước những thay đổi của các yếu tố môi trường.

Sau khi nghiên cứu chương này, bạn đọc có thể nắm được những nội dung sau:

** Các yếu tố môi trường vĩ mô:*

- Môi trường xã hội - văn hóa*
- Môi trường chính trị - pháp luật*
- Môi trường kinh tế*
- Môi trường công nghệ*
- Môi trường vật chất.*

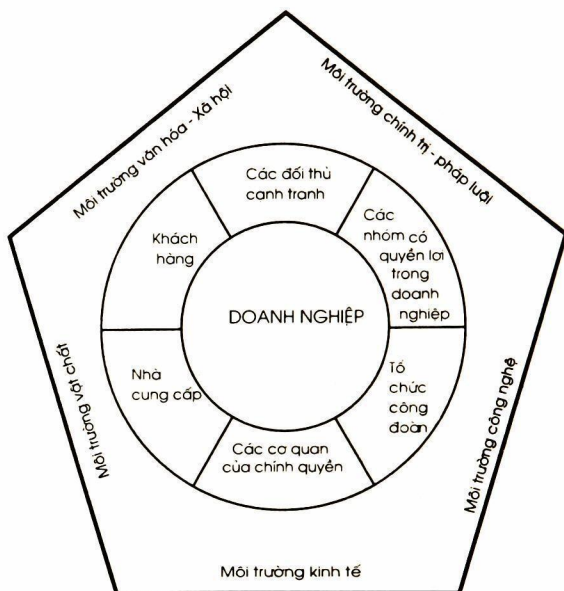
** Các yếu tố thuộc môi trường vi mô:*

- Các cơ quan chính quyền*
- Khách hàng*
- Nhà cung cấp*
- Các chủ sở hữu*
- Các đối thủ cạnh tranh*
- Các nhóm có quyền lợi trong doanh nghiệp.*

Môi trường hoạt động của một doanh nghiệp bao gồm toàn bộ các yếu tố bên ngoài, có những tác động trực tiếp hay gián tiếp đến các quyết định hay hoạt động của doanh nghiệp.

Các yếu tố môi trường thay đổi tùy theo từng thời điểm và từng ngành kinh doanh. Tuy nhiên trong chương này chúng ta sẽ nghiên cứu toàn bộ các tác lực môi trường có ảnh hưởng đến sự thành công (hay thất bại) của tất cả các loại doanh nghiệp.

Các yếu tố môi trường được phân chia thành hai nhóm bao gồm nhóm các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh vĩ mô, hay còn gọi là môi trường kinh doanh tổng quát và nhóm các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh vi mô, hay còn gọi là môi trường tác nghiệp (hình 3.1).



Hình 3.1 - Các yếu tố môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

A - MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố bên ngoài, tác động một cách gián tiếp đến tất cả các tổ chức kinh doanh trong nền kinh tế.

Các yếu tố này có phạm vi rất rộng lớn, bao trùm toàn bộ nền kinh tế mà mỗi yếu tố môi trường vĩ mô do nhiều tiêu thức tạo thành. Các yếu tố môi trường vĩ mô gồm có:

- Môi trường văn hóa - xã hội
- Môi trường chính trị - pháp luật
- Môi trường kinh tế

- Môi trường công nghệ.

Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng yếu tố.

I. MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA - XÃ HỘI

Mỗi tổ chức kinh doanh đều hoạt động trong một môi trường văn hóa - xã hội nhất định và giữa doanh nghiệp với môi trường xã hội có những mối liên hệ chặt chẽ, tác động qua lại lẫn nhau. Xã hội cung cấp những nguồn lực mà doanh nghiệp cần và tiêu thụ những hàng hóa, dịch vụ do doanh nghiệp sản xuất ra. Các giá trị chung của xã hội, các tập tục truyền thống, lối sống của nhân dân, các hệ tư tưởng tôn giáo và cơ cấu dân số, thu nhập của dân chúng đều có những tác động nhiều mặt đến các hoạt động của các tổ chức kinh doanh.

Trên phương diện kinh doanh có thể thấy xã hội là bức tranh phối cảnh của hai khuynh hướng trái ngược nhau, đó là cuộc đấu tranh liên tục giữa các tác lực của tính ổn định với các tác lực của sự thay đổi. Bức tranh xã hội được thể hiện trên những khía cạnh sau:

- Tất cả mọi xã hội đều tiềm ẩn cả đặc tính ổn định và sự thay đổi.
- Xã hội là những hệ thống rất năng động.
- Trong mỗi xã hội đều có những nhóm quyền lợi, những nhóm hình thành dựa trên sự nhất trí về các giá trị văn hóa chung nào đó.
- Quá trình thay đổi trong xã hội diễn ra liên tục.

Dựa trên những đặc tính này của xã hội chúng ta sẽ tiến hành xem xét từng yếu tố văn hóa - xã hội và sự tác động của chúng đối với doanh nghiệp.

1 - Dân số và thu nhập

Các số liệu về nhân khẩu học của dân cư trong một khu vực thị trường gồm có: tổng số nhân khẩu thường trú, độ tuổi, giới tính, mật độ và phân bố dân cư. Những dữ liệu này rất cần thiết để các nhà quản trị hoạch định kế hoạch định vị nhà máy, sản xuất hay phân phối một sản phẩm nào đó.

Chẳng hạn, một nhà doanh nghiệp muốn mở một nhà máy, thì trên phương diện nhân khẩu học, ông ta phải chọn khu vực có thể đáp ứng được những yêu cầu về số lượng và chất lượng lao động mà ông ta cần tuyển dụng. Mặt khác trên phương diện marketing, nhà quản trị có thể căn cứ vào mức sống, thói quen tiêu dùng, thị hiếu và thu nhập của người dân trong khu vực thị trường mà ông ta định đưa hàng hóa hay dịch vụ của doanh nghiệp vào

phục vụ để hoạch định kế hoạch kinh doanh và quyết định có nên đầu tư, thâm nhập vào thị trường đó hay không.

Trong những khu vực mà người dân có thu nhập cao, sức mua sẽ cao hơn những vùng dân chúng có thu nhập thấp. Hơn thế nữa, nếu người dân có trình độ dân trí cao thì cách thức tiêu dùng, động thái mua hàng và nhu cầu hàng hóa của người dân sẽ khác với những vùng mà người dân có trình độ dân trí thấp.

Mặt khác, độ tuổi, giới tính, số lượng dân cư... cũng là những yếu tố mà bất cứ nhà doanh nghiệp nào dự định đầu tư hay bán hàng trong bất cứ khu vực nào cũng cần phải nắm vững. Những vùng có nhiều người lớn tuổi thì sẽ có nhu cầu cao đối với các dịch vụ y tế - bảo vệ sức khỏe. Còn những vùng có nhiều trẻ em thì có nhu cầu cao đối với các dịch vụ giáo dục, quần áo trẻ em hay đồ chơi...

Tất cả những thông tin cần thiết về dân số, thu nhập của người dân có thể thu thập được từ các cơ quan chính phủ, các tổ chức xã hội trong vùng, hoặc có thể tìm kiếm trên các tạp chí chuyên ngành, như cuốn Niên Giám thống kê hàng năm. Ngày nay nhờ những tiến bộ của khoa học, các nhà quản trị có thể khai thác những thông tin này trên mạng INTERNET.

• ***Ảnh hưởng của mức tăng dân số và thu nhập đối với kinh doanh.***

Nhiều quốc gia tuy có mức tăng trưởng GDP khá cao nhưng do mức tăng dân số hàng năm cũng ở mức cao nên đã làm triệt tiêu những ưu thế của tăng trưởng kinh tế. Bởi phần gia tăng thu nhập quốc dân đã phải đưa vào trang trải cho những nhu cầu "tiêu dùng trực tiếp" của bộ phận dân cư mới tăng thêm. Do đó, không có tích lũy để tái đầu tư (cả đầu tư mở rộng và đầu tư chiều sâu) cho chu kỳ sản xuất tiếp theo. Như vậy, chỉ sau một vài năm mức tăng GDP sẽ bị chững lại bởi không có những nguồn đầu tư bổ sung.

Chẳng hạn, ở nước ta, sau mười năm đổi mới nền kinh tế đã đạt được nhiều thành tựu, đời sống của người dân đã ổn định và mức sống của một bộ phận dân cư đã được nâng cao. Tuy nhiên, tỷ lệ tăng dân số vẫn ở mức khá cao, phần lớn lực lượng lao động thuộc khu vực sản xuất nông nghiệp vốn là khu vực có năng suất rất thấp. Do đó, dù mức tăng GDP của nước ta khá cao, song mức thu nhập bình quân đầu người tăng không đáng kể và vẫn đứng vào hàng những nước có thu nhập thấp so với thế giới. Bảng 3.1 - Trình bày một số dữ liệu về dân số, GDP và phân bố lao động của nước ta trong những năm gần đây.

Bảng 3.1 - Một số chỉ tiêu cơ bản về dân số - thu nhập của Việt Nam trong những năm gần đây ¹.

Tiêu thức	Năm					
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
1. Dân số (triệu người)	66,2	67,8	69,4	71,0	72,5	74,0
. Mức tăng hàng năm (%) (a)	100,0	102,3	102,4	102,3	102,1	102,0
. Nữ (triệu người)	33,9	34,8	35,6	36,4	37,1	37,9
. Mật độ dân số (người/km ²)	200	205	210	214	219	223
2. Lao động đang làm việc (triệu người)	30,3	31,0	31,8	32,7	33,7	34,7
a - Nông - Lâm - Thủy sản	21,9	22,5	23,2	23,9	24,5	25,2
Tỷ lệ (%)	72,2	72,6	73,0	73,0	72,8	72,6
b - Công nghiệp và xây dựng	4,2	4,2	4,3	4,4	4,6	4,7
. Tỷ lệ (%)	13,9	13,6	13,5	13,5	13,6	13,5
c - Dịch vụ (triệu người)	4,2	4,3	4,3	4,4	4,6	4,8
. Tỷ lệ (%)	13,9	13,8	13,5	13,5	13,6	13,9
3 - GDP (tỷ đồng) (b)	-	77.707	110.535	136.571	170.258	222.840
. Mức tăng hàng năm (%) (c)	100	106,0	108,6	108,1	108,8	109,5
4 - Cơ cấu GDP theo khu vực						
a - Nông - Lâm - Thủy sản (%)	38,7	40,5	33,9	29,9	28,7	27,5
b - Công nghiệp và xây dựng (%)	22,7	23,8	27,3	28,9	29,6	30,1
c - Dịch vụ (%)	38,6	35,7	38,8	41,2	41,7	42,4

(a),(c) Năm trước bằng 100%

(b) Giá so sánh với giá cơ sở năm 1989.

(1) Nguồn - Niên giám thống kê 1995, Tổng cục Thống kê, Nhà xuất bản Thống kê, 9-1996)

Ngoài ra, theo báo cáo của cơ quan phát triển Liên hợp quốc (UNDP) tuổi thọ bình quân của nước ta là 62,7; tỷ lệ người biết chữ trong độ tuổi từ 15-19 tuổi là 93%. Chỉ số phát triển nguồn nhân lực (HDI) năm 1993 là 0,472, thu nhập bình quân đầu người khoảng 200USD. Đối với một quốc gia đang phát triển, có mức thu nhập bình quân đầu người thấp như nước ta thì những chỉ số trên là một thành tựu vượt bậc và đó chính là một động lực tiềm ẩn của nền kinh tế Việt Nam.

Tuy nhiên, hiện nay cứ mỗi năm lực lượng lao động nước ta tăng thêm khoảng 1 triệu người, đây là một lực lượng lao động dồi dào song cũng có thể là một gánh nặng cho nền kinh tế nếu không có đủ việc làm cho người lao động.

Mặt khác so với 10 năm trước đây, thu nhập và đời sống của đại bộ phận nhân dân đã được nâng cao, tại những khu thị tứ, thành phố lớn có nhiều người trở nên giàu có. Do đó, sức mua của người dân tăng lên rất nhanh và nhu cầu tiêu dùng mua sắm cũng thay đổi rất nhanh chóng. Đây cũng là những cơ hội cho các doanh nghiệp gia tăng sản xuất, phục vụ nhu cầu của xã hội.

2 - Môi trường văn hóa

Theo một thống kê gần đây của UNESCO, hiện có gần 400 định nghĩa về văn hóa. Tuy nhiên, trên phương diện quản trị chúng ta có thể coi văn hóa là những đặc trưng chung như ngôn ngữ, nghệ thuật, hệ thống quan niệm sống, thái độ đối với tự nhiên, môi trường; các di sản văn hóa và trình độ phát triển kinh tế; cùng các giá trị để phân biệt một nhóm người với các nhóm khác...

Các giá trị chung là cơ sở lòng tin về một trạng thái được coi là quan trọng và có ý nghĩa đối với các cá nhân và trong xã hội thường tồn tại những hệ thống giá trị của từng nhóm, từng cộng đồng hay dân tộc. Chẳng hạn, những giá trị của một cộng đồng như lòng yêu quý và bảo vệ thiên nhiên, hay những điều nên làm và những điều không được làm, hoặc những đức tính cần trau dồi và những thói quen cần phải từ bỏ theo những tín điều chung của mọi người, hoặc các phong tục, tập quán...

Những giá trị này được các thành viên của nhóm hay cộng đồng tự giác tuân theo và được coi như một hệ thống luật bất thành văn.

Những đặc tính và hệ thống giá trị của mỗi nền văn hóa là những yếu tố động, tuy nhiên sự thay đổi của chúng diễn ra rất chậm chạp, thậm chí trải qua nhiều thế hệ. Chúng ta có thể tham khảo một số lĩnh vực là hệ quả của các nhân tố văn hóa tác động đến các hoạt động quản trị trong các doanh nghiệp Hoa Kỳ và Nhật Bản qua bảng 3.2.

**Bảng 3.2 - Những đặc điểm về giá trị chung
của các công ty Nhật Bản và Hoa Kỳ**

Lĩnh vực	Doanh nghiệp Hoa Kỳ	Doanh nghiệp Nhật Bản
1. Thuê lao động	<ul style="list-style-type: none"> . Thời gian thuê ngắn hoặc trung bình . Mức độ thay đổi nhân sự lớn. . Không ổn định và không an toàn đối với người lao động. 	<ul style="list-style-type: none"> . Chế độ làm thuê suốt đời. . Công việc khá ổn định và an toàn đối với người lao động (không bị sa thải nếu không vi phạm kỷ luật).
2. Trả lương và thăng chức	<ul style="list-style-type: none"> . Trả công dựa trên sự đóng góp của cá nhân. . Thăng chức nhanh 	<ul style="list-style-type: none"> . Để cao thâm niên nghề nghiệp . Trả công dựa trên thâm niên. . Thăng chức chậm.
3. Thái độ đối với công việc.	<ul style="list-style-type: none"> . Trách nhiệm cá nhân 	<ul style="list-style-type: none"> . Trách nhiệm tập thể . Trung thành với nhóm . Định hướng vào nhiệm vụ
4. Ra quyết định	<ul style="list-style-type: none"> . Cá nhân ra quyết định. . Diễn ra từ trên xuống dưới 	<ul style="list-style-type: none"> . Ra quyết định tập thể và nhấn mạnh sự thống nhất, diễn ra từ dưới lên trên.
5. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp với công nhân.	<ul style="list-style-type: none"> . Không nhân cách hóa . Chủ yếu dựa trên hợp đồng lao động chính thức . Người công nhân không bằng lòng khi tổ chức can thiệp vào cuộc sống riêng của họ. 	<ul style="list-style-type: none"> . Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và công nhân được nhân cách hóa . Công nhân có khuynh hướng tự coi là một thành viên trong doanh nghiệp. . Gia trưởng . Công nhân mong muốn tổ chức quan tâm đến những công việc riêng của họ.
6. Tranh đua nội bộ	<ul style="list-style-type: none"> . Sự tranh đua giữa các cá nhân diễn ra khá mạnh mẽ và rộng rãi. 	<ul style="list-style-type: none"> . Sự tranh đua giữa những công nhân trong cùng nhóm ở mức rất thấp. Nhưng sự tranh đua giữa những người khác nhóm, khác tổ chức diễn ra rất gay gắt.

Bảng so sánh trên cho thấy sự khác biệt giữa các doanh nghiệp Nhật Bản và Hoa Kỳ trên một số phương diện bên trong doanh nghiệp. Những khác biệt này xuất phát từ những khác biệt giữa hai nền văn hóa và những khác biệt về hệ thống các triết lý sống, các giá trị chung trong mỗi xã hội.

Nền văn hóa Nhật Bản đã tạo ra trong các doanh nghiệp lớn của Nhật một mô hình gồm những giá trị đặc trưng mang tính đặc sắc Nhật Bản được gọi là hệ thống Nenko.

Trọng tâm của hệ thống Nenko (bảng 3.2) được thể hiện qua một số đặc trưng sau:

*** *Làm thuê suốt đời tại một doanh nghiệp***

Sau khi rời ghế nhà trường, người thanh niên sẽ đi làm trong một xí nghiệp cho đến khi về hưu, trừ trường hợp doanh nghiệp bị phá sản hay anh ta vi phạm kỷ luật nghiêm trọng thì sẽ bị sa thải. Tuy nhiên, trong những năm gần đây đặc trưng này đang có những biến động nhất định. Nhiều công ty Nhật tăng tỷ lệ thuê lao động tạm thời và nhiều người lao động trong độ tuổi 20-39 có suy nghĩ sẽ thay đổi việc làm nếu có cơ hội.

*** *Coi trọng thâm niên***

Sự khen thưởng và cơ hội được thăng chức chủ yếu dựa vào thâm niên phục vụ của người nhân viên, bởi nhiều chủ doanh nghiệp Nhật cho rằng kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp chỉ được tích lũy sau nhiều năm làm việc. Bởi vậy, những quản trị viên cấp cơ sở thường được thăng chức và trả lương theo thâm niên phục vụ công ty. Tuy nhiên khi một người đã qua tuổi 45, thì công ty sẽ trả lương tùy theo thành tích và mức độ hoàn thành công việc của anh ta.

*** *Trung thành với nhóm***

Hệ thống Nenko khuyến khích nhân viên trung thành với nhóm, chia xé các nghĩa vụ chung của nhóm. Do người công nhân có suy nghĩ họ là thành viên, là một người thuộc về nhóm nên anh ta tự coi công việc của nhóm là công việc của chính anh ta.

Đối với những người có thâm niên cao, những chuẩn mực hoàn thành đối với họ rất nặng nề, phức tạp. Họ có trách nhiệm hỗ trợ nhóm hoàn thành công việc do đó họ được đòi hỏi phải là người linh hoạt và có lòng trung thành với nhóm.

Sự cam kết làm việc suốt đời cho phép các nhà quản trị và công nhân yên tâm làm việc. Đồng thời họ cũng được tổ chức khuyến khích và tạo điều kiện học tập và phát triển tài năng.

*** *Ra quyết định tập thể***

Trong các công ty Nhật, ý kiến thường được đề xuất từ cấp dưới, thay vì chỉ do cấp trên đưa ra. Các nhà quản trị sẵn sàng tiếp nhận ý kiến của tất cả những người có liên quan đến quyết định. Mọi người tham gia sẽ đạt đến sự nhất trí trước khi quyết định được ban hành. Hệ thống ra quyết định dựa vào sự nhất trí từ dưới lên này được gọi là hệ thống Ringi (nhất trí).

Các nhà quản trị Nhật sử dụng hệ thống ra quyết định Ringi nhằm tạo ra sự nhất trí, đoàn kết, thống nhất trong nhóm. Tuy nhiên, mục đích của sự đoàn

kết là nhằm xác định được những câu hỏi cần đề xuất, hơn là quyết định nên làm công việc gì.

Hệ thống Nenko là hệ quả của những giá trị thuộc nền văn hóa Nhật bản mà trọng tâm là những triết lý của Khổng Giáo. Một đặc trưng nổi bật cho thấy tác động của văn hóa đối với doanh nghiệp là người Mỹ đề cao chủ nghĩa cá nhân và khả năng của cá nhân, còn người Nhật thì đề cao chủ nghĩa tập thể, tinh thần cộng đồng và sự khác biệt nay chính là những tập tính, giá trị riêng của mỗi nền văn hóa.

Tóm lại, mỗi nền văn hóa - văn minh đều có những giá trị đặc trưng riêng và có hệ quả đặc thù đối với doanh nghiệp. Do đó việc tìm hiểu và chú trọng đến các đặc trưng văn hóa trong các hoạt động kinh doanh, trong quản trị doanh nghiệp có vai trò hết sức quan trọng.

3 - Sự thay đổi thái độ của con người đối với công việc

Ngày nay, thái độ đối với lao động, đối với công ty của con người đang có những thay đổi mạnh mẽ, những thay đổi này được thể hiện thông qua hai tiêu thức cơ bản là lòng trung thành với tổ chức và đạo đức làm việc.

Trong những năm trước đây tại nhiều quốc gia phát triển như Nhật Bản, Hoa Kỳ hay các nước Tây Âu... xuất hiện khái niệm "con người của tổ chức". Khái niệm này thể hiện sự gắn bó, trung thành của người công nhân đối với công ty (tại các công ty lớn) bởi khi người lao động mang hết tâm huyết và sức lực để phục vụ công ty thì họ có được sự an toàn về chỗ làm việc, cơ hội để thăng tiến.

Cũng trong những thời điểm đó, tại các quốc gia áp dụng mô hình kinh tế tập trung - bao cấp, người công nhân không bị nổi lo mất việc làm, tuy thu nhập không cao nhưng ở mức ổn định đủ để duy trì cuộc sống của gia đình họ.

Tuy nhiên, tình hình kinh tế - xã hội ngày nay đã có những biến động hết sức mạnh mẽ và những thay đổi đó đã tác động đến thái độ đối với công việc của con người.

Về kinh tế, giai đoạn từ sau chiến tranh thế giới thứ 2 đến nay được coi là kỷ nguyên của sự thôn tính, sáp nhập, của pha sản, bành trướng, quy mô và giãn thợ tại các quốc gia phát triển phương Tây. Trong khi đó tại các quốc gia phát triển phương Đông, đây là giai đoạn phát triển mang tính bùng nổ về kinh tế, song sự phát triển đó cũng phá vỡ nhiều giá trị văn hóa truyền thống và thúc đẩy sự biến đổi nhanh chóng các vấn đề xã hội, đạo đức. Một biến cố khác là hầu hết các nền kinh tế tập trung bao cấp đều chuyển sang cơ chế kinh tế thị trường và quá trình chuyển đổi cơ cấu kinh tế đã gây ra những xáo trộn to lớn.

Tất cả những biến động và thay đổi trên đã tác động trực tiếp đến các hoạt động kinh doanh, đến doanh nghiệp và đến mỗi người lao động. Môi trường kinh doanh ngày nay đòi hỏi doanh nghiệp phải năng động, linh hoạt hơn trên tất cả mọi phương diện từ sản xuất, marketing đến quản trị nguồn nhân lực. Do đó những người không thích nghi, đáp ứng được những yêu cầu đó của doanh nghiệp sẽ bị sa thải và những cá nhân có năng lực sẽ nổi lên như những tài năng chói sáng. Như vậy, chuẩn mực giá trị của người lao động chuyển sang khuyến khích căn cứ vào tài năng hơn là lòng trung thành. Đồng thời sự sa thải công nhân một cách không thương tiếc cũng đặt ra đối với người công nhân những câu hỏi mới về lòng trung thành và sự tận tụy phục vụ công ty của họ.

Trên phương diện xã hội, do những thành tựu của các chính sách an sinh xã hội, các dịch vụ y tế và các biện pháp an toàn, bảo hiểm tại nơi làm việc, cùng với mức sống của mọi người ngày càng được nâng cao đã làm cho tuổi thọ của con người ngày càng cao hơn, thời gian về hưu chậm hơn và nhu cầu dịch vụ xã hội y tế tăng lên. Những thay đổi về xã hội - y tế này diễn ra rất sôi động tại các nước phát triển và tác động của chúng làm cho quy mô gia đình ngày càng nhỏ hơn, tỷ lệ phát triển dân số giảm và trong tương lai, vào đầu thế kỷ 21 nhiều quốc gia sẽ bị thiếu nhân công trầm trọng.

Nhưng biến động về kinh tế - xã hội này làm cho người lao động chú trọng hơn đến việc trau dồi kỹ năng nghề nghiệp của bản thân, quan tâm đến cuộc sống riêng, đến gia đình hơn là số phận của công ty. Điều đó có thể có lợi đối với nhiều doanh nghiệp, song cũng có thể là nguy cơ đối với nhiều doanh nghiệp khác.

4 - Đạo đức làm việc mới

Nhiều cuộc khảo sát, phỏng vấn hàng chục ngàn người lao động tại nhiều quốc gia đã được thực hiện nhằm tìm hiểu về thái độ đối với công việc của những người lao động trẻ (18 - 27 tuổi) so với quan niệm của những người lớn tuổi (40 - 60 tuổi). Mặc dù kết quả nghiên cứu cho thấy, những người công nhân trẻ không coi trọng sự làm việc tích cực và không đề cao lòng tự hào về sự lành nghề bằng những người lớn tuổi, song các nhà nghiên cứu kết luận rằng giới lao động trẻ ngày nay vẫn có những nhận thức rất tích cực về đạo đức làm việc. Mặt khác, mặc dù giới lao động trẻ không sẵn lòng có những cam kết lâu dài trong các mối quan hệ với công ty và cộng đồng như những công nhân lớn tuổi, song họ cũng không muốn thay đổi nơi làm việc quá nhiều. Thực vậy, kết quả khảo sát, phỏng vấn 23.000 công nhân trẻ tại châu Âu và Hoa Kỳ của tạp chí "Tâm lý học ngày nay" cho thấy giới trẻ ngày nay vẫn luôn đề cao giá trị của tinh thần làm việc tích cực và sự phát triển, hoàn thiện bản thân tại nơi làm việc. Họ không dễ dàng thỏa mãn với vai trò đơn giản của một người làm công

án lương, mà luôn hướng tới thỏa mãn những nhu cầu cao hơn trong công việc thông qua việc hoàn thành những trọng trách trong tổ chức. Nếu không được thỏa mãn những nhu cầu này, họ sẽ tìm kiếm cơ hội tại nơi khác.

Tự trung, những người trẻ tuổi ngày nay đang theo đuổi một trào lưu đạo đức làm việc mới, họ muốn đảm nhiệm những công việc có nhiều thách thức hơn, có ý nghĩa hơn và nhận được những khoản thu nhập xứng đáng cùng những quyền lợi khác, phong phú hơn. Đây là những giá trị khá thịnh hành tại các nước phát triển và đang phát triển.

5 - Công bằng xã hội

Lý tưởng về một thế giới công bằng là sự mơ ước của biết bao thế hệ người lao động và ngày nay triết lý này được phổ biến rộng rãi từ Đông sang Tây, từ Bắc xuống Nam. Lý tưởng về sự công bằng thể hiện qua một số nội dung cụ thể như quyền bình đẳng giữa nam và nữ trong các hoạt động nghề nghiệp và trong đời sống; quyền bình đẳng giữa các dân tộc, màu da và quyền bình đẳng của người lao động trong các hoạt động của doanh nghiệp.

Ngày nay những vấn đề này đã đạt được nhiều tiến bộ. Tuy nhiên, đây là những nội dung có sự nhạy cảm rất cao trong các hoạt động quản lý doanh nghiệp. Bất cứ một sự lạm dụng hay sự vi phạm quyền bình đẳng, sự công bằng nào đối với người lao động cũng có thể gây ra những hậu quả khó lường trước mắt và lâu dài.

Tóm lại, mặc dù môi trường xã hội có những ảnh hưởng gián tiếp đối với doanh nghiệp, song mối quan hệ giữa các hoạt động quản trị và những vấn đề xã hội có liên quan rất mật thiết, có độ nhạy cảm rất cao.

Ngày nay, mọi người đều ý thức được rằng một doanh nghiệp hoạt động thành công sẽ tạo ra nhiều việc làm, thu nhập cho người lao động, góp phần giải quyết nhiều vấn đề xã hội. Đồng thời, nếu những vấn đề xã hội được thúc đẩy theo chiều hướng tích cực sẽ là những tiền đề cho phép các tổ chức kinh doanh hoạt động hiệu quả hơn.

II - MÔI TRƯỜNG CHÍNH TRỊ - PHÁP LUẬT

Đặc trưng nổi bật về sự tác động của môi trường chính trị - pháp luật đối với các hoạt động kinh doanh thể hiện ở những mục đích mà thể chế chính trị nhằm tới. Thể chế chính trị giữ vai trò định hướng, chi phối toàn bộ các hoạt động trong xã hội - trong đó có hoạt động kinh doanh.

Hệ thống pháp luật được xây dựng dựa trên nền tảng của các định hướng chính trị, nhằm quy định những điều mà các thành viên trong xã hội không

được làm và là cơ sở để chế tài những hành động vi phạm các mối quan hệ xã hội mà pháp luật bảo vệ.

Trong xã hội hiện đại ngày nay, mối liên hệ giữa chính trị và kinh doanh không chỉ diễn ra trên bình diện quốc gia mà còn thể hiện trong các mối quan hệ bang giao quốc tế. Nhiều cuộc "chiến tranh thương mại" đã nổ ra giữa những quốc gia muốn giành ưu thế cạnh tranh kinh tế trong các mối quan hệ kinh doanh, buôn bán. Những xung đột này có thể đem lại những thiệt hại cho nhóm doanh nghiệp này, song lại có thể đem lại những lợi thế cho một số doanh nghiệp khác. Chẳng hạn khi cuộc chiến tranh thương mại giữa Hoa Kỳ và Nhật Bản nổ ra trong năm 1995, các công ty Hoa Kỳ tố cáo Chính phủ Nhật Bản đã đóng cửa thị trường nông sản trong nước để ngăn chặn hàng hóa Hoa Kỳ. Chính phủ Hoa Kỳ can thiệp bằng cách đe dọa bãi bỏ quy chế ưu đãi, tăng thuế nhiều loại hàng hóa Nhật nhập khẩu vào thị trường Mỹ. Sau khi hai bên đạt được một số thỏa thuận và chấm dứt sự đối đầu, phía Nhật Bản phải nhượng bộ mở cửa thị trường trong nước đối với hàng nông sản Hoa Kỳ. Như vậy nhiều doanh nghiệp Mỹ được lợi và nhiều nhà kinh doanh nông sản và nông dân Nhật sẽ gặp nhiều khó khăn hơn trong cạnh tranh trên thị trường.

Qua đó, có thể thấy rằng giữa các lĩnh vực chính trị, pháp luật và kinh doanh có mối liên hệ hữu cơ, trong đó chính phủ giữ vai trò cực kỳ quan trọng. Sự tác động của chính trị, pháp luật và Chính phủ đối với kinh doanh thể hiện trên một số phương diện sau:

1 - Vai trò của Chính phủ đối với nền kinh tế

Vai trò quan trọng của Chính phủ là tạo lập, thúc đẩy, điều chỉnh và duy trì tốc độ phát triển kinh tế. Sự can thiệp ở mức hợp lý của chính phủ vào các hoạt động kinh doanh là rất cần thiết bởi chính phủ phải giữ vai trò tạo lập một môi trường kinh doanh thuận lợi và tạo cơ hội bình đẳng cho mọi công dân được tham gia vào các hoạt động kinh doanh. Chính phủ quy định những khuôn khổ pháp lý và thiết lập các chính sách chủ yếu nhằm tạo điều kiện cho mọi thành phần kinh tế cạnh tranh bình đẳng trong kinh doanh.

Vai trò của chính phủ được thể hiện qua những đặc trưng sau:

1.1 - Chính phủ phải là người tạo lập và thúc đẩy ý chí tăng trưởng và phát triển

Bất cứ quốc gia nào đều có mong muốn tăng trưởng và phát triển nhanh, song điều đó có trở thành hiện thực hay không phụ thuộc rất nhiều vào ý chí của toan dân. Để thực hiện được điều này đòi hỏi chính phủ phải thể hiện quyết tâm hành động và biến quyết tâm này thành ý chí của toan dân. Những đồng

lực này được thể hiện qua các mặt:

- Gia tăng tiết kiệm tiêu dùng để đầu tư cho sản xuất.
- Đẩy lùi các hiện tượng tiêu cực như nạn quan liêu, tham nhũng, buôn lậu.
- Đề cao tinh thần “thương tôn pháp luật”, duy trì trật tự kỷ cương trong xã hội và các hoạt động kinh tế

1.2 - Duy trì sự ổn định kinh tế vĩ mô

Chính phủ phải đặc biệt coi trọng việc thiết lập và hoàn chỉnh hệ thống cơ chế, chính sách kinh tế để luôn giữ vững sự ổn định về cơ cấu kinh tế trên bình diện vĩ mô. Mặt khác, cần tiến hành những điều chỉnh cần thiết theo một chiến lược định lượng được trù liệu sẵn. Có ba yếu tố quan trọng mà chính phủ cần kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo sự ổn định kinh tế vĩ mô.

- Duy trì sự cân đối giữ thu và chi ngân sách nhằm kim giữ lạm phát ở mức có thể kiểm soát được.
- Duy trì sự cân đối trong cán cân thương mại bằng việc duy trì tỷ giá hối đoái hợp lý giữa đồng bản tệ và các loại ngoại tệ.
- Duy trì sự cân đối giữa tích lũy và đầu tư nhằm tránh sự lệ thuộc vào bên ngoài.

1.3 - Tôn trọng kỷ luật thị trường

Để thúc đẩy những mặt tích cực của cơ chế thị trường, chính phủ cần tôn trọng các quy luật của nó như quy luật giá trị, quy luật cung - cầu, quy luật cạnh tranh... bằng các biện pháp:

- Mở rộng và thúc đẩy cạnh tranh: Chính phủ giữ vai trò trọng tài trên “sân chơi” cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, đảm bảo sự cạnh tranh bình đẳng giữa các thành phần kinh tế. Nhờ đó tình hình kinh doanh phản ánh đúng thực lực của các doanh nghiệp.
- Duy trì cơ cấu hợp lý giữa các loại hình doanh nghiệp: Cần duy trì một tỷ lệ hợp lý giữa các loại doanh nghiệp vừa và nhỏ, và các tập đoàn, tổng công ty mới. Chống lại các hành vi thôn tính, sáp nhập bất hợp pháp.
- Giá cả phản ánh chính xác chi phí xã hội:

Cần duy trì cơ chế định giá theo quy luật giá trị, quy luật cung cầu, những doanh nghiệp nào hoạt động quá yếu kém, có mức chi phí cao hơn chi phí chung của xã hội sẽ bị thị trường loại bỏ. Ngoại trừ một số hàng hóa, dịch vụ thiết yếu

thì chính phủ cần trợ giá.

1.4 - Phát triển theo chiến lược hướng ngoại

Nhiều nền kinh tế lựa chọn con đường phát triển hướng nội như Ấn Độ, Trung Quốc (trước 1978) đã tỏ ra không đạt được thành công so với các quốc gia phát triển theo chiến lược hướng ngoại.

Chiến lược này cho phép tận dụng được những “lợi thế so sánh của nền kinh tế, thu hút vốn, công nghệ, kỹ năng quản trị của bên ngoài và thâm nhập vào thị trường thế giới. Mặt khác, nếu không có chính sách hợp lý, nền kinh tế trong nước có thể bị nước ngoài hoàn toàn chi phối hoặc sẽ gặp khó khăn khi nền kinh tế thế giới diễn biến xấu.

1.5 - Duy trì cân đối cơ cấu tích lũy vốn trong và ngoài nước

Chính phủ cần duy trì mức huy động vốn từ nội bộ nền kinh tế ở một tỷ lệ thích hợp và điều quan trọng hơn là sử dụng những nguồn vốn này vào những khu vực có thể tạo ra sự tăng trưởng và phát triển vững chắc cho nền kinh tế. Những khu vực này bao gồm: hệ thống cơ sở hạ tầng kinh tế, phát triển công nghệ cao, đầu tư phát triển nguồn nhân lực.

Theo thống kê của Ngân hàng thế giới, nếu một quốc gia muốn tăng 1% GDP thì phải tiết kiệm 3% - 4% GDP từ nội bộ nền kinh tế. Các nguồn vốn bên ngoài chỉ như những “môi nhử”, có tác dụng khởi động nền kinh tế trong giai đoạn đầu phát triển và các nguồn vốn bên ngoài phải được liên kết chặt chẽ với nguồn trong nước và được xác định lĩnh vực đầu tư thích hợp.

Tựu trung, vai trò của Nhà nước trong nền kinh tế giữ vai trò cực kỳ quan trọng, mang tính quyết định đối với tiến độ kinh tế của một đất nước. Bởi việc lựa chọn định hướng phát triển, đề ra các chính sách kinh tế thích hợp sẽ mở ra triển vọng, cơ hội cho các doanh nghiệp có thể tham gia vào sự phát triển của đất nước.

2 - Các tác lực chính trị - pháp luật đối với kinh doanh

Trong xu thế toàn cầu hóa kinh doanh, các tổ chức kinh doanh ngày càng gắn bó chặt chẽ và trở thành một mắt xích trong hệ thống chính trị - xã hội. Hệ thống này tác động lên doanh nghiệp thể hiện trên một số phương diện như cơ chế bảo hộ và rủi ro chính trị.

2.1 - Cơ chế bảo hộ sản xuất trong nước

Cơ chế bảo hộ sản xuất trong nước bao gồm nhiều chính sách, biện pháp khác nhau được thiết lập nhằm giúp các nhà sản xuất trong nước tránh khỏi (hoặc giảm bớt) sự cạnh tranh tiềm tàng (hoặc hiện tại) hay tránh khỏi những

bất lợi chính trị từ nước ngoài. Có 4 biện pháp bảo hộ sản xuất trong nước thường được các chính phủ áp dụng là thuế quan, hạn ngạch xuất, nhập khẩu, trợ giá hàng trong nước và cacten.

- *Hàng rào thuế quan (Tariff)*

Thuế quan là một loại thuế do Chính phủ quy định đối với các loại hàng hóa và dịch vụ nhập khẩu vào một quốc gia. Nhờ đó hàng hóa và dịch vụ trong nước nhận được lợi thế so sánh về giá bán do hàng hóa nước ngoài phải chịu thuế nên giá bán sẽ tăng lên.

- *Hạn ngạch nhập khẩu (quota)*

Hạn ngạch là sự hạn chế về số lượng hàng hóa nhập khẩu vào một quốc gia (đôi khi có hạn ngạch xuất khẩu). Nói chung, hạn ngạch nhập khẩu có dụng ý nhằm đảm bảo cho các nhà sản xuất trong nước chiếm lĩnh được một tỷ lệ thị phần nhất định ở trong nước. Tuy nhiên, đây là con dao hai lưỡi, bởi do được nhà nước bảo hộ về mặt dịch nên áp lực cạnh tranh đối với các doanh nghiệp trong nước thấp do đó không thúc đẩy họ nâng cao năng suất và hiệu quả.

- *Các biện pháp trợ cấp*

Trợ cấp là những biện pháp mà chính phủ có thể áp dụng một cách gián tiếp hay trực tiếp nhằm tài trợ về mặt tài chính cho những sản phẩm mà nhà nước cần bảo vệ hay hỗ trợ để các doanh nghiệp có thể bán với giá rẻ hơn ở trong nước hoặc xuất khẩu nhằm chiếm thị phần ở nước ngoài.

Tại nhiều quốc gia, Chính phủ hỗ trợ các doanh nghiệp trong nước mở rộng thị trường ra nước ngoài thông qua các biện pháp trợ giá nhằm gia tăng mức sản xuất tạo thêm việc làm trong nước.

- *Cacten*

Cacten là một liên minh giữa các nhà sản xuất trong cùng ngành kinh doanh nhằm hạn chế hay giảm bớt áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước để chống lại sự xâm nhập, cạnh tranh của các đối thủ nước ngoài.

Các chính sách thuế quan, hạn ngạch nhập khẩu và trợ giá do chính phủ tiến hành, còn cacten được thực hiện thông qua biện pháp thương lượng nhằm đạt được những thỏa thuận chung giữa các doanh nghiệp.

2.2 - Sự tác động của chính trị đối với kinh doanh

Sự ổn định chính trị tạo ra môi trường thuận lợi đối với các hoạt động kinh doanh. Một chính phủ mạnh, thực thi hữu hiệu các chính sách phát triển kinh tế - xã hội, đáp ứng được những yêu cầu chính đáng của nhân dân sẽ đem lại lòng tin và hấp dẫn các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Trong một xã hội ổn

định về chính trị, các nhà kinh doanh được đảm bảo an toàn về đầu tư, quyền sở hữu và các loại tài sản khác. Do đó, các nhà kinh doanh sẵn sàng đầu tư những khoản vốn lớn vào các dự án dài hạn.

Mức độ yên tâm của các nhà kinh doanh được củng cố thông qua sự đánh giá về mức độ rủi ro chính trị. *Rủi ro chính trị* là mức độ mà các biến cố và hoạt động chính trị có khả năng gây ra những tác động tiêu cực đối với lợi nhuận dài hạn tiềm tàng của các dự án đầu tư.

Các nhà kinh doanh thường đánh giá mức độ rủi ro chính trị dựa trên bốn nhóm yếu tố chủ yếu gồm sự mất ổn định trong nước, sự xung đột với nước ngoài, xu thế chính trị và khuyến khích kinh tế.

Sự bất ổn trong nước là tình trạng khủng hoảng chính phủ, luôn diễn ra các vụ lật đổ, đảo chính và các cuộc xung đột vũ trang trong nước. Khi một trong những tình huống này xảy ra sẽ làm cho mức độ an toàn về tính mạng, tài sản và các giao dịch kinh doanh của các doanh nhân, các doanh nghiệp... rất thấp.

- *Xung đột với nước ngoài*

Xung đột với nước ngoài là mức độ thù địch mà một quốc gia thể hiện với quốc gia khác. Từ những xung đột này có thể dẫn tới sự bùng nổ chiến tranh nếu không được hòa giải thành công. Khi xảy ra sự xung đột, các quốc gia thường áp dụng các chính sách cấm vận, trừng phạt kinh tế, chính trị,... mà các doanh nghiệp thường là nạn nhân đầu tiên.

- *Xu thế chính trị*

Xu thế chính trị là định hướng chính trị của chính phủ sẽ áp dụng trong chính sách điều hành quốc gia.

Một chính phủ có thể áp dụng một chính sách thiên tả, thiên hữu hoặc ôn hòa, những chính sách này sẽ ảnh hưởng đến rất nhiều khía cạnh trong nền kinh tế và các doanh nghiệp. Chẳng hạn, khi một chính phủ áp dụng chính sách đẩy mạnh phát triển kinh tế và chú trọng đến các chính sách xã hội thì sẽ rất thuận lợi cho các doanh nghiệp trong việc tìm kiếm các cơ hội kinh doanh.

- *Định hướng chung của nền kinh tế*

Định hướng của nền kinh tế phản ánh những chính sách kiểm soát về tài chính và thị trường đối với các hoạt động kinh tế, đầu tư và các dịch vụ hỗ trợ, cũng như chính sách kiểm soát môi trường, tài nguyên.

Các chính sách điều hành và kiểm soát nền kinh tế của chính phủ bao gồm chính sách xuất - nhập khẩu, chính sách giá cả, chính sách về lương bổng mà các doanh nghiệp phải áp dụng. Các chính sách quản lý nền kinh tế gồm chính

sách kiểm chế lạm phát, mức nợ nước ngoài, tỷ lệ thâm hụt ngân sách và các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh như phát triển giao thông vận tải, thông tin, y tế, dịch vụ ngân hàng, điện, nước...

Những chính sách này làm cho mức độ rủi ro tăng hoặc giảm tùy theo mức độ nhất quán và cởi mở của chúng. Những chính sách này thể chế hóa thành các đạo luật và chúng có hiệu lực pháp lý đối với các hoạt động kinh doanh.

III. MÔI TRƯỜNG KINH TẾ

Môi trường kinh tế là những đặc điểm của hệ thống kinh tế mà trong đó các doanh nghiệp hoạt động. Trong môi trường kinh tế chúng ta chủ yếu tập trung xem xét mô hình của nó bao gồm các yếu tố như: sự tăng trưởng kinh tế, các chính sách kinh tế, chu kỳ kinh doanh và khuynh hướng toàn cầu hóa kinh doanh hiện nay.

1. Tăng trưởng kinh tế

Ngày nay theo phương pháp tiếp cận hiện đại, *tăng trưởng kinh tế* được coi là việc mở rộng sản lượng tiềm năng của một quốc gia trong một giai đoạn nhất định. Nói cách khác, tăng trưởng kinh tế là việc mở rộng tiềm năng kinh tế để sản xuất ra nhiều sản phẩm dịch vụ hơn phục vụ cho tiêu dùng trực tiếp và tái sản xuất mở rộng.

Thước đo chủ yếu để đánh giá sự thành công kinh tế của một quốc gia thường dựa trên khả năng tạo ra một tổng giá trị sản lượng ở mức cao và có mức tăng trưởng nhanh.

Đồng thời, hiệu quả của sự tăng trưởng kinh tế được đo lường bằng ba tiêu thức:

- Mức gia tăng sản lượng theo đầu người và mức tăng mức sống của các cá nhân điển hình trong dân cư.
- Mức gia tăng năng suất lao động xã hội cao và ổn định.
- Sự tăng trưởng kinh tế hiện tại không để lại những nguy cơ trong tương lai cho nền kinh tế.

Mặt khác, sự tăng trưởng kinh tế chỉ có ý nghĩa khi nó đem lại sự phát triển kinh tế.

Phát triển kinh tế là một quá trình biến đổi về số lượng, chất lượng sản xuất và đời sống của một nền kinh tế - xã hội nhằm đạt đến sự thỏa mãn các nhu cầu, các mục tiêu do xã hội đặt ra và coi đó là mục đích cần đạt tới.

Như vậy hiểu theo nghĩa rộng, khái niệm tăng trưởng kinh tế hiện đại cần

được hiểu là một sự gia tăng khả năng sản xuất ra hàng hóa - dịch vụ nhằm nâng cao mức sống của toàn xã hội. Đồng thời quá trình phát triển này không để lại những di hại lâu dài cho nền kinh tế, cho xã hội, cho môi trường tự nhiên.

Trong tiến trình này các doanh nghiệp giữ vai trò chủ đạo. Năng suất lao động của từng doanh nghiệp, hiệu quả sử dụng các nguồn tài nguyên, các biện pháp bảo vệ môi trường... là những thước đo sự đóng góp của các "công dân tập thể" này đối với nền kinh tế. Đồng thời, cơ cấu nền kinh tế, mức tăng trưởng kinh tế, lạm phát, mức toàn dụng của nền kinh tế sẽ có những tác động tích cực (hoặc tiêu cực) đối với doanh nghiệp.

2 - Chính sách kinh tế quốc gia

Chính sách kinh tế thể hiện quan điểm, định hướng phát triển nền kinh tế của Nhà nước. Thông qua các chủ trương, chính sách, chính phủ điều hành và quản lý nền kinh tế và các doanh nghiệp trên phương diện như quản lý Nhà nước.

Các chính sách kinh tế thể hiện những ưu đãi, khuyến khích đối với một số khu vực, hay ngành kinh tế nào đó. Đồng thời, Chính phủ cũng có thể đưa ra những biện pháp chế tài như quy định những ngành, khu vực cấm hay hạn chế kinh doanh. Chẳng hạn, chính phủ đánh thuế cao đối với các doanh nghiệp kinh doanh các sản phẩm có hại đối với sức khỏe người dân như thuốc lá, rượu, bia... Hoặc độc quyền quản lý các ngành kinh doanh đặc biệt như ngành in, ngành dược...

Một quốc gia được coi là có chính sách kinh tế cởi mở khi những chính sách đó mang lại sự thuận tiện, và có sức hấp dẫn đối với các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Chính sách kinh tế có vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra một môi trường kinh doanh hấp dẫn.

3 - Chu kỳ kinh doanh

Chu kỳ kinh doanh là sự thăng trầm về khả năng tạo ra của cải của nền kinh tế trong những giai đoạn nhất định. Các số liệu thống kê kinh tế trong những thời điểm quá khứ cho phép có thể thiết lập chu kỳ vận động của nền kinh tế.

Mỗi chu kỳ thường có 4 thời kỳ: thời kỳ phát triển, thời điểm cực đại, thời kỳ suy thoái và thời điểm cực tiểu.

• **Thời kỳ phát triển** là giai đoạn mà nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng nhanh và đồng thời có sự mở rộng về quy mô.

Trong giai đoạn này hàng hóa của các doanh nghiệp được tiêu thụ mạnh,

sản xuất mở rộng, giá cả, lương bổng, lãi suất và lợi nhuận đều tăng. Do đó các doanh nghiệp thường gia tăng các đơn đặt hàng, huy động thêm kinh phí, thuê thêm nhân công, gia tăng đầu tư nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường.

- **Thời điểm cực đại** là thời điểm mà nền kinh tế đã đạt đến mức phát triển cao nhất của nó và bắt đầu đi vào giai đoạn suy thoái. Thời điểm này thường xảy ra khi nền kinh tế đã đạt mức toàn dụng về tiềm năng.

- **Thời kỳ suy thoái** là thời kỳ nền kinh tế có mức tăng trưởng chậm và kỳ sau thấp hơn kỳ trước. Trong giai đoạn này hàng hóa ế ẩm, tốc độ lưu thông chậm, hàng hóa tồn kho nhiều. Do đó các doanh nghiệp thường giảm số lượng đơn đặt hàng, ngừng tuyển mới hoặc sa thải những công nhân dư thừa, không huy động thêm kinh phí, lãi suất trên thị trường vốn giảm. Quy mô hoạt động của mỗi doanh nghiệp, cũng như nền kinh tế bị thu hẹp.

- **Thời điểm cực tiểu** là thời điểm suy thoái của nền kinh tế đã xuống đến mức cực tiểu. Trong thời điểm này, các hoạt động kinh tế ở thời điểm chuyển từ suy thoái sang thời kỳ phát triển của chu kỳ tiếp theo.

Chu kỳ kinh tế có thể diễn ra dài hay ngắn tùy thuộc vào rất nhiều yếu tố. Dựa trên những số hiệu của quá khứ về tổng mức đầu tư, GNP hay GDP.... Các nhà kinh tế có thể dự báo được mức tăng trưởng trong những kỳ tiếp theo và dựa vào số liệu của mỗi kỳ để dự báo chu kỳ của nền kinh tế trong tương lai.

Chu kỳ kinh tế có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến các quyết định quản trị và các doanh nghiệp nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tại các quốc gia phát triển, trong những giai đoạn suy thoái, có thể có hàng loạt doanh nghiệp nhỏ bị phá sản.

4 - Khuynh hướng toàn cầu hóa kinh doanh

Nền kinh tế thế giới đang ở trong giai đoạn quốc tế hóa hết sức mạnh mẽ. Ngày nay, một sản phẩm được sản xuất tại một quốc gia có thể được tiêu thụ trên khắp thế giới và hàng hóa sẽ được sản xuất tại bất cứ nơi nào mà chúng có giá thành thấp nhất, bất chấp biên giới của các quốc gia.

Tuy nhiên, các nhà chính trị và kinh tế gia của mỗi quốc gia đều rất lo ngại về tình hình thâm thủng cán cân xuất nhập khẩu của nước họ. Khi nền kinh tế bị nhập siêu thì có nghĩa là các doanh nghiệp trong nước bị cạnh tranh gay gắt và có thể bị đóng cửa và nhiều công nhân sẽ mất việc làm, dẫn tới nhiều hậu quả xã hội tiêu cực. Do đó, các chính phủ thường áp dụng các chính sách bảo hộ mậu dịch bằng việc thiết lập hàng rào thuế quan, quy định về quy chế hạn ngạch nhập khẩu. Các biện pháp này có thể bảo vệ được các doanh nghiệp trong nước. Tuy nhiên, các biện pháp hạn chế nhập khẩu sẽ gây thiệt hại cho người tiêu dùng cuối cùng, bởi họ đã phải mua sản phẩm - dịch vụ với giá cao

hơn do hàng rào thuế quan tạo ra. Do đó các doanh nghiệp trong nước có thể được lợi. Chẳng hạn, tại Hoa Kỳ, theo số liệu của Viện kinh tế quốc tế cho thấy, người tiêu dùng đã phải chi thêm 42.000USD để bảo vệ được 1 chỗ làm việc trong ngành dệt, 105.000USD cho một chỗ làm trong ngành chế tạo ô tô và 1 triệu USD cho một chỗ làm trong ngành luyện thép...

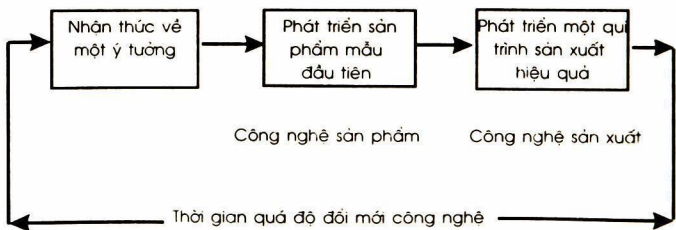
Bởi vậy, để thành công trong nền kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm và điều cốt yếu là phải không ngừng nâng cao năng suất lao động.

IV - MÔI TRƯỜNG CÔNG NGHỆ

Ngày nay, có lẽ công nghệ là nhân tố có sự thay đổi năng động nhất trong các yếu tố môi trường kinh doanh. Sự thay đổi này đem lại những thách thức và nguy cơ đối với các doanh nghiệp. Nhiều người cho rằng đó là “sự phá hủy của sáng tạo”, nhờ sự “phá hủy” này là những sản phẩm mới luôn thay thế cho sản phẩm cũ; những công nghệ hiện đại, tiên tiến hơn thay chỗ cho những công nghệ lỗi thời. Tự động hóa và điện toán hóa; truyền thông không gian và sợi quang học; kỹ thuật siêu dẫn và mạng lưới chuyển ngân điện tử... đã làm tăng năng lực của con người lên rất nhiều lần. Những thành tựu của công nghệ đã làm thay đổi phương pháp làm việc của con người trong cả văn phòng và xưởng máy. Sự tiến bộ của công nghệ tác động mạnh mẽ đối với sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, nhà phân phối, khách hàng và cả vị thế cạnh tranh của các doanh nghiệp. Những thay đổi này thể hiện trên một số phương diện sau:

1 - Chu kỳ đổi mới công nghệ ngày càng ngắn hơn

Tiến trình đổi mới công nghệ được coi là quá trình phát triển có tính hệ thống và áp dụng vào thực tế một ý tưởng mới, là khoảng thời gian cần thiết để



Hình 3.2 Quy trình ba bước đổi mới công nghệ

biến một ý tưởng mới thành sản phẩm hay dịch vụ có thể tiêu thụ trên thị trường. Trong khi đó, có nhiều ý tưởng khác không thể biến thành công nghệ, bởi chúng không có khả năng tạo ra thị trường và lợi nhuận.

Quá trình đổi mới công nghệ gồm 3 bước (hình 3.2):

- Bước 1: là khi một ý tưởng mới xuất hiện trong tư duy của một người nào đó, được gọi là *bước nhận thức*.
- Bước 2: là phát triển một mẫu sản phẩm đầu tiên, được gọi là *công nghệ sản phẩm*.
- Bước 3: là phát triển một quy trình sản xuất để tạo ra một phức hợp giữa giá bán - số lượng - chất lượng - lợi nhuận tiềm tàng, được gọi là *công nghệ sản xuất*.

Quá trình đổi mới công nghệ thành công tùy thuộc vào sự kết hợp đúng đắn quy trình ba bước trên.

Quãng thời gian để một ý tưởng mới biến thành sự thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng được gọi là thời gian quá độ của sự đổi mới công nghệ.

Giai đoạn quá độ này ngày càng được rút ngắn. Theo kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học, thời gian quá độ đổi mới công nghệ trung bình của 10 loại công nghệ quan trọng trong thế kỷ 20 này là 19 năm.

2 - Vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn hơn

Mỗi năm có nhiều sản phẩm mới được tung ra thị trường, trong số đó có nhiều kiểu mẫu sản phẩm còn đang thịnh hành nhưng đã được cải tiến. Điều này cho thấy là các sản phẩm ngày nay có chu kỳ sống ngày càng ngắn hơn. Kết quả là nếu doanh nghiệp không có chiến lược sản phẩm thích hợp thì rất có thể bị thua lỗ, bởi hàng hóa rất có thể bị chất đống trong kho do tốc độ lỗi thời của chúng diễn ra rất nhanh chóng.

Nhiều nhà sản xuất tìm cách tối thiểu hóa rủi ro bằng cách đưa ra những chính sách tín dụng cởi mở đối với các nhà phân phối nhằm đẩy nhanh tốc độ tiêu thụ sản phẩm. Khi sản phẩm chuẩn bị bước vào giai đoạn bão hòa, họ tìm cách bán công nghệ dưới mọi hình thức và các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc các nước đang phát triển thường là khách hàng mua công nghệ của họ.

3 - Cuộc cách mạng công nghiệp mới

Theo ý kiến của nhiều nhà khoa học, ngày nay ngành công nghệ vi điện tử đang đi vào giai đoạn hưng thịnh và đây là giai đoạn bắt đầu của một cuộc cách mạng công nghiệp mới. Cuộc cách mạng mới này bao gồm những nội dung sau:

3.1 - Máy vi tính và robot

Do sự phát triển của các bộ vi xử lý và những “con bọ” điện tử với khả năng xử lý thông tin với tốc độ cực nhanh, có thể nói công nghệ thế giới đang bước vào thời đại của những máy móc “tinh khôn”. Những máy móc này sẽ đảm nhiệm các chức năng điều khiển các loại máy công tác. Nhờ đó, chi phí sản xuất giảm, tỷ lệ sản phẩm kém chất lượng thấp, mức sử dụng nguyên vật liệu, lao động giảm và sản phẩm ngày càng tinh xảo, hoàn thiện hơn. Máy móc đảm nhiệm những công việc nặng nhọc thay cho con người. Tuy nhiên, sẽ có hàng loạt vấn đề được đặt ra với các doanh nghiệp như đào tạo lại, đảm bảo việc làm và thu nhập cho công nhân.

3.2 - Tự động hóa

Với sự hỗ trợ của mạng lưới máy vi tính, các nhà quản trị có thể điều hành và kiểm soát tất cả mọi hoạt động của văn phòng hay phân xưởng. Họ có thể thu thập, xử lý, gửi và nhận các thông tin, các bức thư, các mệnh lệnh và lưu trữ những nội dung cần thiết mà không mất nhiều thời gian.

Cùng với sự phát triển của robot, sẽ có nhiều nhà máy không có công nhân mà chỉ có những người máy làm việc dưới sự chỉ huy của các máy vi tính được lập trình sẵn. Do đó năng suất lao động sẽ ngày càng được nâng cao, chất lượng hoàn hảo hơn và con người sẽ dành nhiều thời gian cho công tác hoạch định, tư duy và duy trì sự thông suốt của hệ thống sản xuất.

4 - Ảnh hưởng của công nghệ cao đối với doanh nghiệp

Sự kết hợp giữa tự động hóa và mạng thông tin toàn cầu cho phép các doanh nghiệp thực hiện các giao dịch kinh doanh quốc tế, luân chuyển vốn đầu tư một cách nhanh chóng, nhờ đó nâng cao khả năng hoạt động, năng suất và hiệu quả.

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất đã phá vỡ các ngành thủ công nghiệp, đưa những người thợ thủ công rời khỏi những cơ xưởng tại nhà của họ để đến làm việc tại những nhà máy lớn của nền “công nghiệp ống khói”.

Ngày nay, những thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp mới đã đưa nhiều người “trở về” làm việc tại nhà của họ. Các loại máy vi tính, máy fax, máy điện thoại cầm tay và hệ thống viễn thông phục vụ làm việc tại nhà đem lại nhiều thuận lợi cho doanh nghiệp và người lao động. Doanh nghiệp có thể giảm chi phí văn phòng do tiết kiệm mặt bằng, công nhân có thể tiết kiệm thời gian đi lại và tránh nạn kẹt xe tại các thành phố lớn.

Song công nghệ mới cũng làm phát sinh nhiều vấn đề khá phức tạp. Nhiều công nhân sẽ bị mất việc làm và không có khả năng tìm được việc làm mới nếu họ không thích nghi được với công nghệ mới. Thậm chí, ngay những người làm việc tại nhà cũng nảy sinh nhiều vấn đề như họ có thể bị mất liên lạc với những gì xảy ra tại công ty. Công ty có thể không biết người công nhân làm gì trong những “văn phòng tại nhà” của họ.

V - MÔI TRƯỜNG VẬT CHẤT

Môi trường vật chất bao gồm các yếu tố: tài nguyên thiên nhiên, hệ thống cơ sở hạ tầng kinh tế.

1 - Tài nguyên thiên nhiên

Các nguồn tài nguyên thiên nhiên bao gồm các loại khoáng sản tài nguyên trên bề mặt và trong lòng đất, dưới đáy biển như các loại quặng kim loại, dầu mỏ, than, khí đốt, uranium, nguồn nước, không khí, rừng tự nhiên...

Những nguồn tài nguyên này ngày càng trở nên khan hiếm hơn mặc dù ngày nay, với những công nghệ hiện đại con người đã sử dụng nguyên liệu tiết kiệm hơn trước đây. Tuy nhiên, với mức dân số ngày càng tăng nhanh, sự lạm dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên đã gây ra nhiều hậu quả nghiêm trọng. Nhiều nguồn tài nguyên đã bị cạn kiệt, thảm thực vật rừng bị tàn phá nặng nề, tầng ozone bị thủng, lụt bão xảy ra thường xuyên, môi trường sống bị ô nhiễm nặng nề...

Trước những hậu quả nghiêm trọng này, nhiều tổ chức và công luận quốc tế, nhiều quốc gia đã đưa ra những chính sách quản lý chặt chẽ nhằm bảo vệ các nguồn tài nguyên và môi trường. Những chính sách này thể hiện qua các chiến lược sau:

- . Tăng mức đầu tư cho thăm dò và đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D)*

Tăng cường đầu tư tìm kiếm những nguồn tài nguyên tại những vùng xa như ngoài biển khơi hoặc những nguồn có khả năng phục hồi. Đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu cơ bản để phát triển những công nghệ mới, có khả năng tái sinh các nguồn tài nguyên, sử dụng nguyên liệu hiệu quả hơn và hạn chế sự lãng phí.

- . Tăng cường sử dụng lại các nguồn chất thải*

Các loại chất thải công nghiệp và sinh hoạt được tái sinh nhằm bảo vệ môi trường và tiết kiệm nguyên liệu.

. *Tích cực tìm kiếm và sử dụng các nguồn năng lượng và nguyên liệu thay thế*

Tại các nước phát triển, sợi thủy tinh đang dần thay thế cho kim loại; các loại gốm, sứ được sử dụng rộng rãi trong công nghiệp điện lực và ngành hàng không...

. *Thiết kế lại sản phẩm*

Việc thiết kế lại sản phẩm nhằm hợp lý hóa việc sử dụng các yếu tố vật chất trong chế tạo sản phẩm. Quá trình này cũng dẫn tới việc thiết kế những công nghệ, dây chuyền sản xuất mới, hợp lý hơn.

2 - Cơ sở hạ tầng kinh tế

Hệ thống cơ sở hạ tầng kinh tế bao gồm:

- Mạng lưới giao thông - vận tải, đường sá, cầu cống, phương tiện vận chuyển.
- Mạng lưới thông tin - bưu chính - viễn thông.
- Nguồn nhân lực
- Tính hữu hiệu của các dịch vụ ngân hàng, tài chính v.v...

Những yếu tố này có những ảnh hưởng rất quan trọng đối với hoạt động của các doanh nghiệp. Chẳng hạn, các nhà doanh nghiệp có thể sẽ rất ngần ngại đầu tư vào một khu vực dồi dào sức lao động với giá rẻ, nhưng hầu hết chưa qua đào tạo chuyên môn để trở thành nguồn nhân lực. Do đó, việc phát triển cơ sở hạ tầng kinh tế là những điều kiện mang tính tiên quyết đối với sự phát triển của một nền kinh tế.

B - MÔI TRƯỜNG VI MÔ

Môi trường vi mô bao gồm tất cả các yếu tố và các nhóm bên ngoài, có ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển, thành công và tồn tại của doanh nghiệp.

Những yếu tố này bao gồm khách hàng, các nhà cung cấp, các đối thủ cạnh tranh, các chủ sở hữu, các nhóm quyền lợi, các cơ quan của chính quyền và nghiệp đoàn lao động.

I - KHÁCH HÀNG

Khách hàng là danh từ chung để chỉ những người hay tổ chức mua sản

phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Khách hàng bao gồm:

- Người tiêu dùng cuối cùng.
- Các trung gian phân phối: các nhà bán sỉ, bán lẻ và đại lý.
- Khách hàng công nghiệp, khách hàng cơ quan.

Doanh nghiệp không thể tồn tại nếu không có khách hàng. Do đó doanh nghiệp phải lấy khách hàng, lấy sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là mục tiêu tối hậu.

Khách hàng bị thu hút bởi những lợi ích hứa hẹn sẽ được hưởng thụ khi mua hàng, họ luôn luôn mong muốn nhận được sản phẩm (hay dịch vụ) có chất lượng ngày càng cao hơn với giá cả ngày càng giảm hoặc không thay đổi.

Khách hàng có quyền mặc cả, thương lượng về giá cả và hoàn toàn tự do lựa chọn sản phẩm hay dịch vụ của một nhà sản xuất nào đó.

Những động thái này của khách hàng tạo thành những áp lực đối với các hoạt động của doanh nghiệp.

II - NHÀ CUNG CẤP

Nhà cung cấp là danh từ chung để chỉ những cá nhân hay tổ chức cung ứng các loại nguyên liệu, vật liệu, bán thành phẩm hay dịch vụ cho doanh nghiệp.

Giữa các nhà cung cấp và doanh nghiệp thường diễn ra các cuộc thương lượng về giá cả, chất lượng và thời hạn giao hàng. Khả năng thương lượng về giá cả của các nhà cung cấp tùy thuộc vào mức lời gộp và chất lượng hàng hóa (hay dịch vụ) mà họ dự định cung ứng cho doanh nghiệp.

Các loại bằng phát minh, sáng chế thường góp phần nâng cao ưu thế cho các nhà cung cấp trong những khoảng thời hiệu của chúng. Bởi chúng ngăn cản các đối thủ cạnh tranh của nhà cung cấp cung ứng những công nghệ hay hàng hóa tương tự cho doanh nghiệp.

Tư trung, những ưu thế và đặc quyền của các nhà cung cấp cho phép họ có những ảnh hưởng nhất định đối với doanh nghiệp. Do đó, họ có thể tạo ra những áp lực.

III - CÁC ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Đối thủ cạnh tranh là những tổ chức hay cá nhân có khả năng thỏa mãn nhu cầu của các khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp bằng:

- Cùng một loại sản phẩm (dịch vụ) có cùng nhãn hiệu.
- Cùng loại sản phẩm nhưng khác nhãn hiệu.
- Những sản phẩm có khả năng thay thế sản phẩm của doanh nghiệp.

Cùng với khách hàng, các đối thủ cạnh tranh luôn tạo ra những áp lực mạnh mẽ, liên tục đối với doanh nghiệp. Bruce D.Henderson, người sáng lập và lãnh đạo nhóm tư vấn Boston nhận xét:

“Đối với hầu hết các doanh nghiệp, việc duy trì một môi trường với những áp lực cạnh tranh gay gắt là những hoạt động thường nhật của họ trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh. Do đó, bất cứ sự thay đổi nào trong môi trường có ảnh hưởng tới bất cứ đối thủ cạnh tranh nào sẽ đưa đến hậu quả là các doanh nghiệp phải có sự thích nghi ở một mức độ nào đó. Thực tế này đòi hỏi tất cả các doanh nghiệp trên phương diện là đối thủ cạnh tranh của nhau phải liên tục thay đổi và thích nghi nhằm duy trì vị thế thích hợp của họ¹.”

Sự tranh đua giữa các đối thủ cạnh tranh làm cho các doanh nghiệp phải áp dụng những chiến lược nhằm giành ưu thế như giảm giá bán, đẩy mạnh khuyến mãi, quảng cáo, nâng cao dịch vụ khách hàng, bảo hành và cải tiến chất lượng sản phẩm (dịch vụ). Mỗi doanh nghiệp đều cố gắng cải thiện vị thế của họ trên thị trường và tìm cách phân công lại các đối thủ khác bằng cách đưa ra những chiến lược cạnh tranh mới. Chẳng hạn khi một doanh nghiệp giảm giá bán thì các doanh nghiệp khác cùng ngành thường nhanh chóng giảm theo, làm cho giá bán trên thị trường giảm xuống. Điều này sẽ đem lại nhiều lợi ích cho khách hàng và sẽ làm cho một số doanh nghiệp bị phá sản, một số sẽ chuyển sang ngành kinh doanh khác có suất lợi nhuận trung bình cao hơn.

Tóm lại, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp tạo thành những áp lực rất gay gắt đòi hỏi mỗi doanh nghiệp luôn phải đổi mới trong mọi thời điểm.

IV - CÁC DOANH NGHIỆP MỚI GIA NHẬP NGÀNH

Sự đe dọa do sự gia tăng mức độ cạnh tranh trong một ngành tùy thuộc vào mức độ khó khăn đối với các doanh nghiệp mới gia nhập ngành để cạnh tranh với doanh nghiệp hiện tại trong ngành. Nếu một ngành có những “chướng ngại” gia nhập ngành thấp thì mức độ cạnh tranh sẽ rất ác liệt và ngược lại. Chẳng hạn, ngành chế biến thức ăn nhanh là ngành có những “trở ngại” gia nhập ngành thấp nên mức độ cạnh tranh trong ngành rất gay gắt, ngược lại ngành hàng không là ngành có mức “trở ngại” gia nhập ngành cao, nên mức độ cạnh tranh trong ngành thấp hơn. Những yếu tố thường được coi là

(1) B.D. Henderson; The Anatomy of Competiton; Journal of Marketing - 1983, P.7.

“chương ngại” đối với các doanh nghiệp khi gia nhập một ngành kinh doanh là: Sản xuất quy mô lớn, sự chuyên biệt hóa sản phẩm, nhu cầu vốn đầu tư và quy chế của chính phủ.

1 - Sản xuất quy mô lớn (economic of scale)

Sản xuất quy mô lớn là quy mô sản xuất cho phép doanh nghiệp giảm chi phí trên mỗi đơn vị sản phẩm hay dịch vụ khi khối lượng sản xuất tăng lên. Chẳng hạn, ngành hàng không là ngành có tiềm năng về sản xuất quy mô lớn bởi khi các máy bay càng được tận dụng hết công suất chuyên chở thì chi phí dịch vụ cho mỗi hành khách càng giảm và ngược lại.

2 - Sự chuyên biệt hóa sản phẩm

Chuyên biệt hóa sản phẩm là sự tạo ra cho sản phẩm những đặc tính đặc biệt, độc đáo nào đó dưới các hình thức về chất lượng, giá cả, thiết kế, biểu tượng, hay dịch vụ khách hàng để có thể phân biệt dễ dàng với các sản phẩm cùng loại. Chẳng hạn, một số hãng hàng không chuyên biệt hóa dịch vụ của họ bằng cách tặng vé máy bay hay phiếu nghỉ tại khách sạn miễn phí cho những khách hàng đã đi trên máy bay của họ những quãng đường nhất định.

3 - Nhu cầu vốn đầu tư tối thiểu

Nhu cầu vốn đầu tư tối thiểu là số tiền cần thiết để tài trợ cho việc mua thiết bị, nguyên vật liệu, quảng cáo, đầu tư vào R&D và những chi phí thiết yếu khác khi doanh nghiệp mới bước vào hoạt động hay gia nhập một ngành kinh doanh.

4 - Những hàng hóa (dịch vụ) thay thế

Khi một loại hàng hóa hay dịch vụ càng có nhiều loại hàng hóa thay thế nó, hoặc mức độ có thể bị thay thế càng cao thì áp lực cạnh tranh đối với loại hàng hóa đó càng lớn. Chẳng hạn, trong ngành thực phẩm, muối ăn là loại sản phẩm rất khó bị thay thế, do đó mức độ cạnh tranh chỉ phụ thuộc vào các doanh nghiệp chuyên sản xuất và cung ứng muối. Trong khi đó, dịch vụ chuyên chở đường sắt có thể dễ dàng bị thay thế bằng vận chuyển đường hàng không, đường bộ và đường biển, do đó mức độ cạnh tranh trong ngành giao thông vận tải sẽ gay gắt hơn.

5 - Các cơ quan chính quyền

Trên phương diện quản lý Nhà nước, các cơ quan chính quyền đại diện cho luật pháp theo dõi, quản lý các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh theo pháp luật.

Do đó các cơ quan này có quyền can thiệp trực tiếp vào các hoạt động của doanh nghiệp. Chẳng hạn, tòa án kinh tế có thể đưa ra những phán quyết đối với các vụ tranh chấp kinh tế và các doanh nghiệp có liên quan phải chấp hành. Cơ quan thuế có thể kiến nghị cấp chính quyền có thẩm quyền rút giấy phép kinh doanh hay phạt nặng nếu phát hiện một doanh nghiệp trốn thuế.

6 - Các nhóm quyền lợi trong doanh nghiệp

Trong một doanh nghiệp thường tồn tại nhiều nhóm quyền lợi khác nhau. Các nhà quản trị cần thỏa mãn nhu cầu về thu nhập và địa vị, những người công nhân có thể thỏa mãn nhu cầu có việc làm để có thu nhập nuôi sống gia đình họ; các chủ sở hữu, trái chủ có thể thỏa mãn nhu cầu đầu tư sinh lợi, còn chính phủ có được nguồn thu cho ngân sách và tạo được việc làm cho xã hội... Trong nhiều trường hợp, quyền lợi của các nhóm này xung đột với nhau, do đó đòi hỏi phải có sự thỏa hiệp.

Mỗi nhóm quyền lợi đều có thể tạo ra những áp lực nhất định đối với doanh nghiệp theo cách thức của họ và doanh nghiệp phải dung hòa quyền lợi của họ ở mức độ hợp lý mà tất cả các bên đều có thể chấp nhận được.

TÓM LƯỢC

Các hoạt động quản trị luôn chịu sự tác động của các yếu tố môi trường. Môi trường quản trị là những yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, được phân chia thành hai nhóm, gồm có:

1 - Nhóm các yếu tố môi trường vĩ mô, là những yếu tố bên ngoài có tác động gián tiếp đến doanh nghiệp, gồm có:

- Môi trường xã hội - văn hóa
- Môi trường chính trị - pháp lý
- Môi trường kinh tế
- Môi trường công nghệ
- Môi trường vật chất

Mặc dù không trực tiếp tác động đến các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nhưng mỗi khi có sự biến động về nhân khẩu học, về thu nhập của dân cư, về cơ sở hạ tầng hay sự ra đời của một công nghệ mới v.v... đều có những tác động dây chuyền đến các doanh nghiệp. Đồng thời sự khan hiếm hay dồi dào các nguồn tài nguyên thiên nhiên, sự cởi mở hay bảo thủ của luật pháp đều là những yếu tố mà các nhà quản trị phải quan tâm khi đưa ra các quyết định quản trị.

2 - Nhóm các yếu tố bên ngoài luôn có những tác động trực tiếp đến doanh nghiệp là các yếu tố môi trường vi mô. Các yếu tố này gồm có:

- Khách hàng
- Nhà cung cấp

- Các đối thủ cạnh tranh
- Các nhóm quyền lợi trong doanh nghiệp
- Các cơ quan chính phủ.

Các yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại của các doanh nghiệp. Bởi một doanh nghiệp sẽ không thể tồn tại được nếu không có người mua sản phẩm, nguồn cung cấp nguyên vật liệu hay không duy trì được vị thế cạnh tranh so với các đối thủ. Đồng thời, thông qua việc bảo vệ quyền lợi riêng, các nhóm có quyền lợi trong doanh nghiệp luôn tìm cách tác động trực tiếp đến các quyết định quản trị. Thêm vào đó, sự can thiệp của các cơ quan chính phủ nhằm duy trì hiệu lực của luật pháp sẽ có những tác động nhất định, thậm chí có thể làm cho doanh nghiệp đóng cửa.

Tất cả các yếu tố trên tác động vào doanh nghiệp dù dưới hình thức trực tiếp hay gián tiếp đều đem lại những hệ quả nhất định đối với các hoạt động quản trị. Mặt khác các yếu tố này luôn biến đổi không ngừng, do đó đòi hỏi các nhà quản trị phải có sự sáng tạo trong mỗi quyết định quản trị.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1 - Sự thay đổi cơ cấu dân số, sự gia tăng dân số và thu nhập có những tác động như thế nào đối với các doanh nghiệp?
- 2 - Hãy tìm những giá trị đặc trưng của nền văn hóa Việt Nam trong phong cách quản trị của các doanh nghiệp nước ta?
- 3- Thái độ đối với công việc thể hiện trong những mơ ước và khát vọng của bạn có khác biệt như thế nào so với những đặc trưng của đạo đức làm việc mới?
- 4- Tại sao các nhà quản trị ngày nay phải nâng cao kỹ năng và hiểu biết về chính trị và pháp luật?
- 5- Trên phương diện quản lý nhà nước về kinh tế, giữa chính phủ và doanh nghiệp có mối quan hệ như thế nào?
- 6- Theo bạn, trong số bốn yếu tố thành phần thuộc môi trường kinh tế, yếu tố nào có sự tác động quan trọng nhất đối với doanh nghiệp?
- 7- Theo bạn trong số 5 yếu tố của môi trường vĩ mô, yếu tố nào giữ vai trò quan trọng nhất đối với sự phát triển kinh tế của một quốc gia ở thời đại ngày nay?
- 8 - Theo ý kiến của riêng bạn, để gia tăng năng suất lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay cần phải loại bỏ những chướng ngại chủ yếu nào?

9- Các yếu tố thuộc môi trường vi mô có những tác động trực tiếp như thế nào đối với một doanh nghiệp sản xuất bia, một doanh nghiệp xây dựng và một ngân hàng thương mại?

10- Doanh nghiệp mà bạn đang làm việc đã có những biện pháp gì để có thể thích nghi với sự thay đổi nhanh chóng trong môi trường quản trị này nay?

BÀI TẬP TRẮC NGHIỆM

Khảo sát các giá trị văn hóa

Chỉ dẫn: Xin hãy ghi số điểm chỉ mức độ đồng ý hay không đồng ý của bạn (từ 1 đến 5) vào ô trống ở đầu mỗi câu. Biểu điểm được tính như sau:

Mức độ	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Rất đồng ý
Điểm	1	2	3	4	5

- 1 - Hành vi của một người luôn chịu sự kiểm soát bởi ý thức về cái "Tôi" của chính người đó.
- 2 - Sự liên quan giữa một cá nhân với tổ chức không dựa trên cơ sở của những nguyên tắc đạo đức.
- 3 - Cá tính là một thuộc tính bên trong của cá nhân.
- 4 - Chỉ có những người biết dựa vào khả năng của chính họ thì mới thành đạt trong cuộc đời.
- 5 - Người ta nên sống càng độc lập với những người khác càng tốt.
- 6 - Sự tồn tại của các nhóm không chính thức bên trong một tổ chức là không quan trọng.
- 7 - Tôi là người thường có quan điểm khác với cấp trên.
- 8 - Người ta không nên sử dụng thời gian rảnh rỗi để làm việc tự nguyện cho các dự án phục vụ cộng đồng.
- 9 - Người có quyền lực cần cố gắng thu tóm được càng nhiều quyền hành càng tốt.

- 10 - Làm việc trong một tập thể không thích thú so với được làm việc một mình.
- 11 - Những người giữ cương vị trong doanh nghiệp càng cao thì càng cảm thấy có nhiều đe dọa và họ không tin tưởng vào mọi người.
- 12 - Không ai muốn nhận một công việc và cùng làm việc với một người không có uy tín cá nhân.
- 13 - Người ta chỉ sử dụng quyền lực để nhằm mục đích điều chỉnh sức mạnh và yếu điểm.
- 14 - Những người xung quanh là mối đe dọa tiềm tàng đối với quyền lực của người đứng đầu tổ chức và hiếm khi có thể tin tưởng được họ.
- 15 - Về lâu về dài để đạt được sự phồn vinh, xã hội cần đem lại cho các cá nhân quyền tự do theo đuổi những mục đích riêng của họ ở mức tối đa thay vì đề cao những nghĩa vụ của cá nhân đối với công việc nhằm đem lại lợi ích cho xã hội.
- 16 - Người cấp dưới thường suy nghĩ cấp trên là những người khác biệt so với họ.
- 17 - Tính tự chủ là bản chất cao quý nhất của con người.
- 18 - Những người có quyền lực thường cố gắng thu tóm nhiều quyền hành hơn mức họ cần.
- 19 - Trong các tổ chức không nên sử dụng quyền hành để phán xét những hành vi đạo đức và trái đạo đức.
- 20 - Trong học tập, khi tự mình nghiên cứu tài liệu sẽ đạt hiệu quả cao hơn là học chung với các sinh viên khác.
- 21 - Trong tổ chức, không nên sử dụng quyền hành để phán xét giữa cái xấu và cái tốt.
- 22 - Nếu làm việc trong một nhà máy, tôi muốn thực hiện toàn bộ công việc nào đó hơn là làm chung với mọi người.
- 23 - Những xung đột quyền lợi giữa nhóm và cá nhân nên được giải quyết dựa trên sự chiếu cố đối với cá nhân.
- 24 - Quyền lực là một nhân tố nền tảng của xã hội và từ đó sinh ra điều tốt hay xấu. Sự hiện diện của nó là không cần thiết.

- 25 - Không thể dễ dàng chấp nhận rằng tính không chắc chắn là một đặc điểm vốn có của cuộc sống.
- 26 - Tôi không sẵn lòng chấp nhận có nhiều rủi ro trong cuộc sống.
- 27 - Có nhiều nguyên tắc và thể lệ cần được viết thành văn bản.
- 28 - Tôi thường quan tâm rất nhiều đến sự an toàn trong cuộc sống.
- 29 - Nếu càng có nhiều nguyên tắc thì càng giảm rủi ro.
- 30 - Tính không chắc chắn vốn gắn liền với cuộc sống và con người phải liên tục chiến đấu chống lại nó.
- 31 - Tôi hy vọng sẽ nhận được phần thưởng tùy theo thành tích của tôi, bất kể những người khác trong nhóm của tôi làm việc như thế nào?
- 32 - Mỗi khi tôi nhận được sự giúp đỡ từ các đồng nghiệp trong nhóm, tôi cần phải tìm cơ hội để giúp đỡ trở lại.

* Điểm và cách hiểu

Cộng số điểm mà bạn đã trả lời theo ba nhóm giá trị như sau:

1 - Chủ nghĩa cá nhân (đối lập là chủ nghĩa tập thể): Cộng số điểm trong các câu trả lời số 1, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 15, 17, 20, 22, 23, 31 và 32. Nếu tổng số điểm từ 60-75, bạn là người theo chủ nghĩa cá nhân cao độ và nếu số điểm từ 15-30, thì bạn là người theo chủ nghĩa tập thể cao độ.

2 - Khoảng cách quyền lực là phạm vi mà các cá nhân chấp nhận sự phân chia quyền lực không đồng đều giữa các cá nhân và các tổ chức trong một nền văn hóa cụ thể.

Cộng số điểm trong các câu trả lời số 2, 7, 9, 11, 13, 14, 16, 18, 19, 21 và 24. Nếu tổng số điểm từ 44 đến 55 thì bạn là người tin tưởng mạnh mẽ vào sự phân chia quyền lực không đồng đều giữa các cá nhân và các tổ chức. Nếu số điểm từ 11 đến 22, thì bạn là người có mức độ chấp nhận sự chênh lệch về quyền lực thấp.

3 - Tránh rủi ro là phạm vi mà các cá nhân cảm thấy bị đe dọa bởi những tham vọng và tình trạng rủi ro, và cố gắng tránh hay giảm bớt sự đe dọa hay những tình trạng rủi ro đó.

Cộng số điểm trong các câu trả lời 25, 26, 27, 28, 29 và 30. Nếu tổng số điểm từ 24 đến 30 thì bạn là người tin tưởng mạnh mẽ rằng có thể tránh được rủi ro. Nếu số điểm từ 6 đến 12 thì bạn là người có lòng tin vào việc tránh khỏi rủi ro thấp nhất.

PHẦN II

HOẠCH ĐỊNH VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

Phần 2 tập trung vào hai chức năng cơ bản, có sự liên quan chặt chẽ với nhau là hoạch định và ra quyết định. Hoạch định giúp các nhà quản trị xác định nơi mà họ cần đến và ra quyết định giúp họ thực hiện được điều đó.

Chương 4 trình bày một cách có hệ thống các quan niệm cơ bản và nhận thức đối với chức năng hoạch định. Phần còn lại của chương sẽ đề cập đến các cấp hoạch định, mô tả tiến trình hoạch định chiến lược, các mô hình chiến lược cấp công ty và cấp đơn vị kinh doanh chiến lược.

Chương 5 tập trung thảo luận về các công cụ hỗ trợ hoạch định như các phương pháp dự báo, các phương pháp hoạch định theo các tình huống giá định, quản trị theo mục tiêu và các công cụ hoạch định bằng sơ đồ, đồ thị.

Chương 6 đề cập đến các quan điểm và kỹ năng hỗ trợ cho việc ra quyết định hiệu quả và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo. Đồng thời nội dung của chương cũng đề cập đến tầm quan trọng của các phẩm chất cá nhân đối với quá trình ra quyết định và những phương pháp nâng cao tính sáng tạo trong các hoạt động quản trị.

Chương IV

HOẠCH ĐỊNH

Hoạch định là một chức năng chính yếu của các hoạt động quản trị. Chức năng hoạch định bao trùm lên toàn bộ các chức năng khác, bởi tất cả mọi hoạt động của tổ chức đều phải được hoạch định trước khi chúng được tiến hành.

Nội dung của chương này đề cập đến các chủ đề sau:

- *Những vấn đề cơ bản của hoạch định*
- *Cơ sở của hoạch định*
- *Các cấp chiến lược của tổ chức*
- *Tiến trình hoạch định chiến lược*
- *Các mô hình chiến lược cấp công ty và cấp đơn vị kinh doanh chiến lược*

I. TẠI SAO PHẢI HOẠCH ĐỊNH?

Trên phương diện nhận thức cũng như trong thực tiễn, hoạch định có vai trò hết sức quan trọng, bởi nó hỗ trợ các nhà quản trị một cách hữu hiệu trong việc đề ra những kế hoạch sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên hạn chế và đối phó với tính không chắc chắn của môi trường. Như vậy, hai nguyên nhân chính yếu đòi hỏi các nhà quản trị phải tiến hành các hoạt động hoạch định là các nguồn tài nguyên hạn chế và môi trường kinh doanh luôn thay đổi.

1- Khái niệm

Hoạch định là quá trình chuẩn bị để đối phó với sự thay đổi và tính không chắc chắn bằng việc trù liệu những cách thức hành động trong tương lai.

Do hoạch định giữ vai trò mở đường cho tất cả các chức năng quản trị khác nên nó được coi là chức năng quản trị chính yếu. Trong tình trạng những cơ hội phát triển ngày càng hạn chế và mức độ cạnh tranh ngày càng tăng, hầu hết các nhà quản trị cấp cao của các công ty lớn đều cho rằng những khảo hướng dưới đây sẽ là những định hướng mới của chức năng hoạch định:

- *Các chuyên gia hoạch định được đào tạo một cách chu đáo đang thay thế dần các nhà hoạch định theo kinh nghiệm.*
- *Làm việc theo nhóm và sự hợp tác thông qua chu kỳ hoạch định - kiểm soát đang phá vỡ sự phân biệt lâu nay giữa người hoạch định và người thực hiện các kế hoạch.*

- *Những lý thuyết và kỹ thuật hoạch định truyền thông đang được điều chỉnh bởi các chiến lược marketing, cạnh tranh của các tổ chức.*
- *Các kế hoạch kinh doanh đang ngày càng trở nên linh hoạt hơn để có thể thích nghi với mức độ mạo hiểm ngày càng tăng.*
- *Các nhà làm kế hoạch đang được đòi hỏi phải biến các chiến lược marketing thành những kế hoạch thực hiện mà có thể hiểu và truyền thông một cách dễ dàng nhất.*

2- Các nguồn tài nguyên hạn chế

Sự khan hiếm tài nguyên là một vấn đề đặc biệt quan trọng bởi nó sẽ là một căn cứ chủ yếu để có thể dự báo tương lai của con người.

Trong thời gian gần đây, nhiều nhà khoa học đã cảnh báo rằng trong một phần tư thế kỷ qua, các nguồn cung ứng nguyên liệu và năng lượng đã ngày càng suy giảm và điều này có thể sẽ trở thành vấn đề nghiêm trọng nhất trong thế kỷ tới. Hơn thế nữa, điều đáng quan ngại hơn là dân số toàn cầu đã có tốc độ gia tăng mang tính bùng nổ, nhưng nguồn nhân lực vẫn bị thiếu hụt. Tuy nhiên, thực trạng này là một sự thật bởi nếu một người không có học vấn cần thiết hay không được đào tạo về nghề nghiệp, thậm chí do sống quá xa nơi làm việc thì người đó chỉ có thể đóng góp rất ít vào sản xuất của doanh nghiệp và không thể trở thành nguồn nhân lực như một yếu tố kinh tế.

Nhưng trái lại, nếu các nguồn nhân lực, nguyên liệu và tài chính là không hạn chế, thì mức độ cần thiết đối với hoạch định cũng rất thấp. Đồng thời, nếu các nguồn tài nguyên rẻ và luôn dồi dào thì sự lãng phí và tính hiệu quả khi sử dụng chúng đều trở thành vô nghĩa.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy các nguồn tài nguyên như dầu mỏ, nước sạch, không khí trong lành v.v... đang ngày càng trở nên khan hiếm. Do đó, đây là một thách thức quan trọng đối với các nhà hoạch định và thực tế này đòi hỏi họ phải vạch ra những kế hoạch thông minh, sử dụng hiệu quả nhất các nguồn tài nguyên, nhân lực.

3- Tính không chắc chắn của môi trường quản trị

Chúng ta sẽ xem xét tính không chắc chắn của môi trường trên hai phương diện khác nhau là: (1) các hình thức của tính không chắc chắn; (2) những phản ứng của tổ chức đối với tính không chắc chắn của môi trường.

3.1- Các hình thức của tính không chắc chắn

Có ba loại không chắc chắn, gồm có:

- *Tình trạng không chắc chắn* xảy ra khi toàn bộ hay một phần môi trường được coi là không thể tiên đoán được.
- *Hậu quả không chắc chắn* là trường hợp mặc dù đã cố gắng nhưng nhà quản trị không thể tiên đoán được những hậu quả của những sự kiện hay sự thay đổi của môi trường đối với tổ chức, do đó dẫn tới sự không chắc chắn.
- *Sự phản ứng không chắc chắn* là tình trạng không thể tiên đoán trước những hệ quả của một quyết định cụ thể hay sự phản ứng của tổ chức đối với những biến động của môi trường.

Các nhà quản trị chịu ảnh hưởng bởi nhận thức của họ về các yếu tố môi trường. Mức độ không chắc chắn của họ có thể thay đổi tùy theo hình thức của sự không chắc chắn. Chẳng hạn, một nhà quản trị có thể không biết chắc về thời điểm xảy ra sự tranh chấp về lao động (tình trạng không chắc chắn), nhưng ông ta có thể biết chắc rằng nếu sự tranh chấp xảy ra thì sẽ làm tiêu tan một phần tư lợi nhuận trong năm (hậu quả không chắc chắn).

3.2- Những phản ứng của tổ chức đối với tính không chắc chắn

Sự phản ứng của tổ chức đối với tính không chắc chắn của môi trường sẽ rơi vào một trong bốn vị thế mà tổ chức đảm nhận trong môi trường mà nó đang hoạt động. Những vị thế này có đặc điểm riêng và tác động đến công tác hoạch định.

• *Vị thế người bảo vệ*

- Tổ chức có trình độ chuyên môn cao trong sản xuất và marketing một vài sản phẩm trong một lĩnh vực hẹp của thị trường.
- Không có cơ hội để vượt ra khỏi thị trường hiện tại.
- Tiến hành một số điều chỉnh về công nghệ, cơ cấu tổ chức và phương thức hoạt động bởi mức độ tập trung hẹp.
- Trọng tâm chú ý tập trung vào tính hiệu quả của những hoạt động hiện tại.

• *Vị thế người thách thức*

- Mọi nỗ lực được dành cho việc tìm kiếm những cơ hội thị trường mới.
- Thường xuyên phát triển và thử nghiệm những sản phẩm hay dịch vụ mới.
- Là nguồn gốc tạo ra sự thay đổi và những bất ổn cho các đối thủ cạnh tranh.

- Hiệu quả thấp vì liên tục thay đổi thị trường và sản phẩm

• *Vị thế người theo đuôi.*

- Tiến hành đồng thời những hoạt động trong nhiều khu vực thị trường - sản phẩm thay đổi và ổn định.

- Trong khu vực thị trường - sản phẩm ổn định, chủ yếu dựa trên những cơ cấu và phương pháp chính thức để thực hiện công việc hàng ngày và hoạt động hiệu quả.

- Trong khu vực thị trường - sản phẩm thay đổi, chú trọng vào việc khám phá và sao chép những ý tưởng hứa hẹn nhất của các đối thủ cạnh tranh.

• *Vị thế người thụ động*

- Thường không có khả năng phản ứng nhanh chóng để nhận ra những thay đổi của môi trường.

- Chỉ đưa ra những điều chỉnh khi có những áp lực mạnh mẽ của môi trường như doanh số giảm, thị phần bị thu hẹp...

Nhìn chung, công việc của nhà hoạch định là đánh giá tính chất và mức độ không chắc chắn của môi trường, để xác định cách thức phản ứng của tổ chức và triển khai những kế hoạch thích hợp. Các kế hoạch của tổ chức có thể được thiết lập khá đơn giản cho những lĩnh vực có mức độ không chắc chắn thấp, nhưng đối với những lĩnh vực có mức độ không chắc chắn cao đòi hỏi phải hết sức linh hoạt trong hoạch định.

II. CƠ SỞ CỦA HOẠCH ĐỊNH

Hoạch định là một quá trình chuẩn xác bao gồm các bước:

- (1) Lựa chọn sứ mệnh (mission) và các mục tiêu chung cho cả các hoạt động ngắn hạn và dài hạn của tổ chức.
- (2) Xác lập mục tiêu cho từng bộ phận, phòng ban và các cá nhân dựa trên những mục tiêu chung của tổ chức.
- (3) Lựa chọn chiến lược và chiến thuật để thực hiện các mục tiêu
- (4) Quyết định phân bổ các nguồn lực của tổ chức (nhân lực, tài chính, thiết bị, công cụ v.v...) cho các mục tiêu, chiến lược và chiến thuật.

1. Sứ mệnh của tổ chức (mission)

Sứ mệnh của tổ chức là lý do để nó tồn tại. Bản công bố sứ mệnh của tổ chức thường trả lời những câu hỏi quan trọng như: “Tại sao tổ chức tồn tại?”; “Tổ chức kinh doanh trong lĩnh vực nào?” và “Tổ chức sẽ đi về đâu?”. Do đó, bản

công bố sứ mệnh của tổ chức mô tả những hàng hóa hay dịch vụ mà nó cung ứng, những thị trường mà hiện nay công ty đang hoạt động hay những kế hoạch sẽ theo đuổi trong tương lai và những nhu cầu của khách hàng mục tiêu mà công ty cần thỏa mãn.

Mặt khác, bản công bố sứ mệnh, các mục tiêu và chiến lược của một tổ chức chỉ có ý nghĩa khi chúng khuyến khích, thúc đẩy toàn bộ các thành viên của tổ chức suy nghĩ và hành động theo chúng mỗi ngày.

Do đó, bản công bố sứ mệnh của tổ chức là cơ sở nền tảng của hệ thống hoạch định và cho phép tổ chức đề ra những nguyên tắc hoạt động hữu hiệu.

Chẳng hạn, bản công bố sứ mệnh của siêu thị “Bán đúng giá” tại Singapore được nêu như sau:

“Khách hàng là nguồn duy nhất đảm bảo cho sự tồn tại của chúng ta. Do đó, tất cả mọi hoạt động phải tập trung vào phục vụ khách hàng với mục tiêu cung cấp cho họ những dịch vụ có chất lượng hàng đầu, thể hiện trên các mặt: giá cả phải chăng, có thể lựa chọn hàng hóa như ý muốn, thuận tiện và hữu ích, phục vụ tận tình và lịch sự”.

2. Mục tiêu của tổ chức

Mục tiêu là một sự cam kết cụ thể đối với việc thực hiện một kết quả có thể đo lường được, trong khoảng thời gian đã định.

Một tổ chức hay một cá nhân không thể bắt tay vào hoạch định nếu chưa xác định được các mục tiêu của họ một cách rõ ràng. Điều quan trọng đối với các nhà quản trị là phải xác định các mục tiêu, nhận thức về tầm quan trọng của chúng và biết cách thiết lập mục tiêu cụ thể cho từng bộ phận trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức.

2.1. Xác định các mục tiêu một cách rõ ràng

Các mục tiêu cần được xác định càng cụ thể càng tốt, trên các phương diện: số lượng, các điều kiện cụ thể, hay những dữ liệu có thể đo lường được và được thể hiện thành văn bản mang tính bắt buộc để thực hiện trong những khoảng thời gian nhất định. Nói cách khác, các mục tiêu thể hiện sự cam kết của doanh nghiệp để hoàn thành một công việc cụ thể ở một mức độ và thời gian nào đó. Những tiêu thức này được cụ thể hóa thành số đơn vị hàng hóa, số tiền, hay tỷ lệ phần trăm thị phần.... Chẳng hạn, một nhà máy giấy đặt ra mục tiêu cho năm 19x7 là:

- Sản xuất và tiêu thụ 30.000 tấn giấy các loại
- Trong 6 tháng đầu năm, giảm 50 tỷ đồng VND nợ quá hạn.

- Chiếm 19% thị phần giấy viết và 22% thị phần các loại giấy khác trên thị trường trong nước.

Dưới đây là 3 câu hỏi để có thể kiểm tra và điều chỉnh một mục tiêu:

- Mục tiêu này đã đề cập đến kết quả cần hoàn thành như thế nào? (What)
- Mục tiêu này xác định khi nào thì kết quả chờ đợi được hoàn thành? (When)
- Có thể đo lường được kết quả chờ đợi không? (Measured)

Một mục tiêu hữu ích của tổ chức phải thỏa mãn cả 3 câu hỏi này, nếu mục tiêu không thỏa mãn bất cứ câu hỏi nào cũng sẽ gây khó khăn cho quá trình hoạch định.

2.2. Tầm quan trọng của mục tiêu

Trên phương diện hoạch định, khi các mục tiêu được chuẩn bị một cách cẩn thận sẽ rất thuận lợi cho các nhà quản trị, bởi chúng sẽ trở thành những chỉ tiêu cụ thể, là chuẩn mực đo lường, thúc đẩy sự cam kết và có tác dụng động viên.

* *Chi tiêu cụ thể:* Như đã đề cập, các mục tiêu đem lại cho các nhà quản trị những mục tiêu cụ thể và những chỉ tiêu này là căn cứ để các nhà quản trị thuộc tất cả các cấp, các bộ phận đưa ra những quyết định phối hợp.

* *Chuẩn mực đo lường*

Một đặc trưng khác của các mục tiêu thể hiện trên phương diện chúng là những công cụ rất hữu ích dùng để đo lường mức độ hoàn thành công việc của một tổ chức hay cá nhân.

* *Thúc đẩy sự cam kết*

Sự thành công của một tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào sự thấu hiểu và hướng tới mục tiêu chung của tất cả các thành viên. Do đó, các mục tiêu của tổ chức có thể thúc đẩy các cá nhân cam kết hoàn thành những chỉ tiêu cụ thể. Nếu không có sự cam kết cá nhân, các mục tiêu chung của tổ chức tất sẽ thất bại.

* *Tác dụng động viên*

Các mục tiêu của tổ chức thể hiện sự thách thức, do đó chúng có tác dụng thúc đẩy, tạo ra sự ham muốn chinh phục ở các thành viên của nó. Ngoài ra, các mục tiêu còn đem lại cho các nhà quản trị cơ sở hợp lý để khen thưởng cấp

dưới khi họ hoàn thành công việc. Điều đó đem lại sự đồng viên đối với nhân viên.

2.3. Các loại mục tiêu

Các mục tiêu của doanh nghiệp gồm có hai loại: mục tiêu chung và mục tiêu tác nghiệp. *Mục tiêu tác nghiệp* chỉ rõ những điều kiện mang tính định hướng để thực hiện, nó cũng chỉ rõ người thực hiện và thời gian hoàn thành. Chẳng hạn, mục tiêu của phòng kinh doanh là tăng doanh số bán lên 20 tỷ VND trong 6 tháng cuối năm là một mục tiêu tác nghiệp.

Mục tiêu này chỉ rõ điều kiện định lượng là tăng doanh số 20 tỷ VND, người thực hiện là phòng kinh doanh và thời gian thực hiện là 6 tháng.

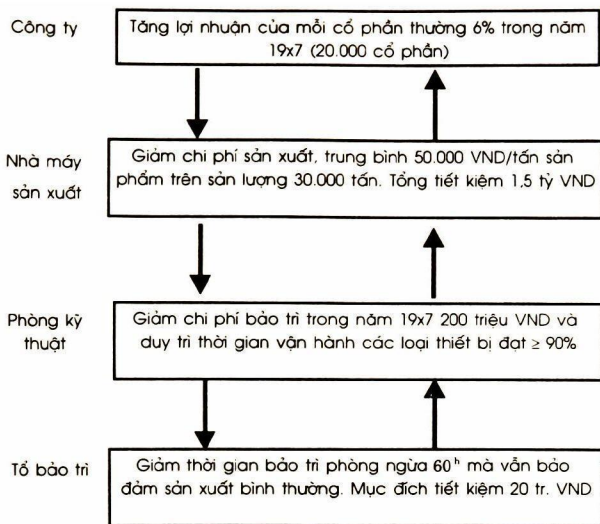
Mục tiêu chung là cơ sở cho việc đưa ra những quyết định quản trị mang tính định tính. Chẳng hạn, mục tiêu chung của công ty Thành Công Ltd là đẩy mạnh các hoạt động marketing nhằm thỏa mãn và phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn, gia tăng doanh số và lợi nhuận. Trên cơ sở này, ban lãnh đạo công ty sẽ đưa ra những quyết định về điều tra thị trường, phát triển sản phẩm hay quyết định bố trí lại nhân sự.

2.4. Hệ thống thứ bậc và sự liên kết các loại mục tiêu

Các nhà quản trị thường cố gắng liên kết các mục tiêu, bao gồm sự liên kết theo chiều dọc và liên kết chéo giữa các bộ phận cùng cấp. Tuy nhiên đây không phải là một công việc dễ dàng và có thể là nguyên nhân gây ra nhiều mâu thuẫn.

Hệ thống thứ bậc các mục tiêu thể hiện sự liên kết các mục tiêu chính thức theo chiều dọc và liên kết chéo giữa các cấp của tổ chức, để hội tụ các mục tiêu của các đơn vị cấp dưới nhằm hoàn thành các mục tiêu của cấp kế tiếp cao hơn, cho đến khi mục tiêu chung của tổ chức được hoàn thành. Như vậy các mục tiêu thuộc cấp cao hơn là mục đích cho các mục tiêu cấp dưới của chúng và các mục tiêu thuộc cấp thấp hơn là phương tiện để hoàn thành các mục tiêu cấp cao hơn. Hình 4.1. thể hiện một hệ thống thứ bậc điển hình về các mục tiêu của một tổ chức có 4 cấp, tất cả các mục tiêu trình bày trong hình đều là mục tiêu tác nghiệp.

Các mục tiêu thuộc cấp càng thấp hơn trong tổ chức thì càng chi tiết hơn, có phạm vi hẹp hơn và dễ đo lường hơn. Các mũi tên chỉ rõ sự thiết lập và thực hiện các mục tiêu tạo thành một dòng các quyết định xuôi chiều và phản hồi giữa các cấp của tổ chức. Điều đó chỉ ra rằng ban lãnh đạo của tổ chức không nên đơn phương đặt ra các mục tiêu và áp đặt chúng cho các đơn vị trực thuộc tổ chức.



Hình 4.1. Hệ thống thứ bậc các mục tiêu tác nghiệp của một doanh nghiệp

Hình trên không trình bày các mối quan hệ chéo giữa các mục tiêu cùng cấp; giữa hai loại mục tiêu chung và mục tiêu tác nghiệp.

2.4. Thứ tự ưu tiên

Khi xếp hạng các mục tiêu theo tầm quan trọng, các thứ tự ưu tiên giữ một vai trò đặc biệt trong hoạch định. Dựa vào danh sách các mục tiêu dài hạn của tổ chức được thiết lập theo thứ tự ưu tiên của chúng, các quản trị gia cấp cao sẽ chuẩn bị và đưa ra những quyết định về phân bổ các nguồn lực của tổ chức. Do các nguồn nguyên liệu, tài chính, thời gian và nhân lực... đều có hạn nên sự phân bổ chúng cho các mục tiêu cần căn cứ một cách cân đối với mức độ quan trọng của chúng. Những mục tiêu có tầm quan trọng lớn hơn đối với tổ chức cần được nhiều ưu tiên hơn.

Chẳng hạn, một doanh nghiệp đặt mục tiêu hàng đầu trong những năm sắp tới là nâng cao dịch vụ khách hàng, nhằm đem lại cho họ nhiều sự thỏa mãn hơn. Trong khi đó, một doanh nghiệp khác cùng ngành đặt mục tiêu hàng đầu là nâng cao năng lực công nghệ của công ty nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty. Trong trường hợp này, doanh nghiệp thứ nhất sẽ dành nhiều

nguồn lực ưu tiên cho các hoạt động cải tiến và nâng cao các dịch vụ trước, trong và sau khi bán hàng. Còn doanh nghiệp thứ hai sẽ ưu tiên hơn cho các hoạt động R & D hay mua sắm, đầu tư phát triển công nghệ mới.

Tuy nhiên, sự thiết lập thứ tự ưu tiên đối với một tổ chức là một quá trình mang tính chủ quan khá cao, bởi nó thường chịu nhiều áp lực về kinh tế, chính trị, xã hội và gắn liền với những xung đột về quyền lợi. Bảng 4.1 đưa ra một hệ thống ưu tiên đối với các mục tiêu theo thứ tự A-B-C.

Bảng 4.1. Tiêu chuẩn phân loại mục tiêu theo thứ tự ưu tiên A-B-C.

Mã ưu tiên	Mô tả
Loại A =	Bao gồm những mục tiêu cấp bách phải thực hiện để đảm bảo cho sự thành công của công việc. Những mục tiêu này có thể do những nhu cầu đặc biệt xuất phát từ các quản trị gia cấp cao hơn hay từ các nguồn bên ngoài.
Loại B =	Bao gồm những mục tiêu cần thực hiện để làm cho công việc tốt hơn. Chúng có tầm quan trọng sống còn, nhưng nếu cần có thể trì hoãn việc hoàn thành.
Loại C =	Bao gồm những mục tiêu nên theo đuổi để làm cho công việc tốt hơn, nhưng chúng không cấp bách và không mang tính sống còn. Chúng có thể được loại bỏ hay trì hoãn để thực hiện những mục tiêu có sự ưu tiên cao hơn.

2.5. Lợi ích của mục tiêu

Sự thiết lập các mục tiêu có thể đem lại nhiều lợi ích, những lợi ích này tương tự như nhau đối với tất cả các loại mục tiêu.

- Thứ nhất, các mục tiêu cho phép tập trung mọi nỗ lực và quyết định của tổ chức và cá nhân. Chúng tạo ra những kỳ vọng mà mỗi người trong tổ chức có thể hiểu và theo đuổi để hoàn thành.
- Thứ hai, các mục tiêu có tác dụng hỗ trợ quá trình hoạch định. Sau khi dự kiến những khó khăn và mức độ cạnh tranh, các nhà quản trị thường tiến hành thiết lập các mục tiêu như một phần tiến trình hoạch định.
- Thứ ba, các mục tiêu động viên mọi người và thúc đẩy họ hoàn thành công việc tốt hơn.
- Thứ tư, các mục tiêu hỗ trợ cho việc đánh giá và kiểm tra mức độ hoàn thành công việc.

Người xưa đã nói: “Nếu bạn không biết nơi bạn sẽ đến, thì bạn sẽ không

bao giờ biết khi nào đến đích.”

3. Các cấp hoạch định

Quá trình hoạch định thường được bắt đầu từ trên xuống hoặc từ dưới lên. Trong quá trình này, công việc của các quản trị gia cấp cao là đưa ra những nhận định về tình hình chung, xác định mục đích và triết lý kinh doanh của tổ chức, thiết lập thứ tự ưu tiên và đề ra các chính sách. Sau đó, trên cơ sở những yếu tố định hướng này, họ vạch ra các mục tiêu và chương trình hành động. Như vậy, trong một tổ chức thường có hai cấp hoạch định: các quản trị gia cấp cao đảm nhiệm vai trò hoạch định chiến lược, còn các quản trị gia cấp dưới tiến hành hoạch định tác nghiệp.

3.1. Hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược là quá trình liên kết tất cả mọi nỗ lực của công ty vào việc thỏa mãn khách hàng, hoàn thiện chất lượng và đạt được các mục tiêu kinh doanh.

Khi triển khai các kế hoạch chiến lược, các nhà quản trị và các thành viên áp dụng phương pháp tiếp cận trên toàn bộ tổ chức. Nhiệm vụ chung của hoạch định chiến lược và quản trị là hướng toàn bộ mọi nỗ lực của công ty về khách hàng, nhằm thỏa mãn tối đa mọi nhu cầu của họ, qua đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của công ty.

Các yếu tố thành phần chủ yếu của quá trình hoạch định chiến lược là lựa chọn sứ mệnh, mục tiêu, các chiến lược và sự phân bổ các nguồn lực của tổ chức (đã đề cập trong điểm 1 và 2).

3.2. Hoạch định tác nghiệp

Hoạch định tác nghiệp là quá trình ra những quyết định ngắn hạn, chi tiết xác định nội dung công việc cần tiến hành, người thực hiện và cách thức tiến hành. Các quản trị gia cấp trung gian, cấp cơ sở và toàn thể nhân viên của tổ chức giữ vai trò chủ chốt trong quá trình hoạch định tác nghiệp.

Quá trình này thường bao gồm những nhiệm vụ sau:

- Triển khai ngân sách hàng năm đối với mỗi phòng, ban, bộ phận và dự án...
- Lựa chọn những phương tiện cụ thể để thực hiện các chiến lược của tổ chức.
- Ra quyết định dựa trên các chương trình hành động nhằm cải tiến những hoạt động hiện tại.

Các quản trị gia cấp dưới và nhân viên có thể sử dụng các kế hoạch tác nghiệp để thấy trước và phối hợp hành động với các bộ phận khác hay với các nhà cung cấp. Chẳng hạn, các nhân viên của công ty thương mại Thành Công có thể sử dụng các kế hoạch bán hàng tháng, quý để thiết lập lịch nhận hàng từ các nhà sản xuất.

Bảng 4.2. tóm tắt các đặc điểm của hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp. Qua đó cho thấy, mặc dầu các đặc điểm của chúng khác nhau, song quá trình hoạch định chiến lược và tác nghiệp có mối liên hệ với nhau rất chặt chẽ trong một hệ thống hoạch định thống nhất.

Bảng 4.2. Các đặc điểm của hoạch định chiến lược và tác nghiệp

Tiêu thức	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
• Các loại quyết định liên quan	Các quyết định đổi mới và thích nghi	Các quyết định hàng ngày và thích nghi
• Bối cảnh và điều kiện ra quyết định	Rủi ro (xác suất chủ quan) và tính không chắc chắn	Rủi ro (xác suất khách quan) và sự chắc chắn.
• Cấp triển khai chủ chốt	Các quản trị gia cấp cao.	Nhân viên và các quản trị gia cấp dưới.
• Thời gian	Dài hạn (thường từ > 1 năm đến 10 năm),	Ngắn hạn (từ ≤ 1 năm)
• Mục tiêu định hướng	Đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển lâu dài của tổ chức	Phương tiện thực hiện các kế hoạch chiến lược.

Dưới đây là một số thành ngữ rất phổ biến trong quá trình hoạch định:

- “Một tổ chức mà không đề ra nhưng kế hoạch cho tương lai của nó thì không còn là tổ chức”.
- “Phương pháp hiệu quả nhất để đối phó với sự thay đổi là hãy chủ động tạo ra sự thay đổi”.

4. Lợi ích của hoạch định

Một tổ chức chỉ có thể tồn tại và phát triển khi đồng thời thích nghi với sự thay đổi, duy trì được mức độ ổn định cần thiết, tối thiểu hóa sự hỗn loạn và xây dựng được một ý thức về kỷ cương nội bộ.

Do đó, trong điều kiện môi trường kinh doanh ngày nay thay đổi rất nhanh chóng, quá trình hoạch định có thể đem lại cho tổ chức ba lợi ích quan trọng sau:

- Nhận diện các thời cơ kinh doanh trong tương lai.
- Dự kiến trước và tránh khỏi những nguy cơ, khó khăn.
- Triển khai kịp thời các chương trình hành động.

Khi những lợi ích cơ bản này được tận dụng, tổ chức sẽ có cơ hội tốt hơn để đạt được các mục tiêu chung của nó.

5. Hoạch định một cách có hiệu quả

Quá trình hoạch định chỉ hoạt động hữu hiệu khi các nhà quản trị và nhân viên luôn có nhận thức rằng, các kế hoạch chỉ là những phương tiện chứ không phải là mục đích của nó.

Thực vậy, đôi khi các nhà quản trị rơi vào một trạng thái cực đoan là tập trung toàn bộ mọi nỗ lực vào giải quyết những vấn đề trước mắt và đưa ra những quyết định vội vã mà thờ ơ đối với các hoạt động hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp. Chẳng hạn, đối với các doanh nghiệp thuộc những ngành có môi trường kinh doanh phức tạp và thay đổi nhanh, (như chế tạo xe hơi, máy điện toán...) thì sẽ bị thất bại nếu không tiến hành các hoạt động hoạch định cần thiết.

Trạng thái cực đoan thứ hai là sự tê liệt do phương pháp phân tích: các nhà quản trị và nhân viên bị sa lầy vào những hoạch định quá chi tiết và các tình tiết vụn vặt mà bỏ qua việc đưa ra những quyết định trọng yếu.

Do đó, để có thể tiến hành hoạch định một cách có hiệu quả cần quan tâm đến các yếu tố sau:

5.1. Kích thích tính sáng tạo

Để hoạch định một cách có hiệu quả cần kích thích việc đề xuất những ý tưởng mới và khuyến khích mọi người thực hiện đúng những gì đã vạch ra. Đồng thời cần tập trung những nỗ lực và tài năng cần thiết cho quá trình này.

Quá trình hoạch định cần cố gắng đưa ra những quyết định mang tính đổi mới và sáng tạo cao. Đồng thời đề cao tính linh hoạt, để ra nhiều giải pháp để gia tăng cơ hội lựa chọn được những kế hoạch tối ưu.

5.2. Quản trị rủi ro và tính không chắc chắn

Quá trình hoạch định được thực hiện một cách hiệu quả cho phép làm giảm rủi ro và mức độ không chắc chắn của các chương trình hành động. Tuy nhiên, dù các kế hoạch được vạch ra một cách hoàn hảo nhất cũng không thể loại bỏ hoàn toàn được rủi ro và tính không chắc chắn. Do đó để có thể giảm rủi

ro và tính không chắc chắn cần thống nhất giữa các quyết định, thông qua những kế hoạch sẵn sàng đối phó với những tình huống bất ngờ. *Hoạch định đối với những tình huống bất ngờ* bao hàm việc nhận diện những khả năng có thể xảy ra trong tương lai và triển khai kế hoạch hành động cho mỗi tình huống.

Tuy nhiên, quá trình này cũng không tránh khỏi những hạn chế do không thể thấy trước và phản ứng kịp thời với một số loại sự kiện như:

- Những sự kiện không thể dự kiến trước với mức độ chính xác có thể tin cậy được; chẳng hạn như dự báo giá xăng dầu.
- Những sự kiện vượt ra khỏi tầm kiểm soát của tổ chức, như sự tăng giảm lãi suất trên các thị trường tài chính.
- Những sự kiện có ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực rất lớn đến tổ chức như sự sụp đổ của thị trường chứng khoán....
- Những sự kiện được đặt trên những giả thiết không có căn cứ vững chắc; chẳng hạn sự những dự kiến về việc chính phủ gia tăng các biện pháp ngăn cản nhập khẩu hay khuyến khích xuất khẩu...

5.3. Nhận diện các giả thiết

Một giả thuyết là sự dự đoán trước về một sự kiện quan trọng có thể xảy ra hay không xảy ra trong tương lai, mà tổ chức có rất ít hay hoàn toàn không có khả năng kiểm soát đối với nó.

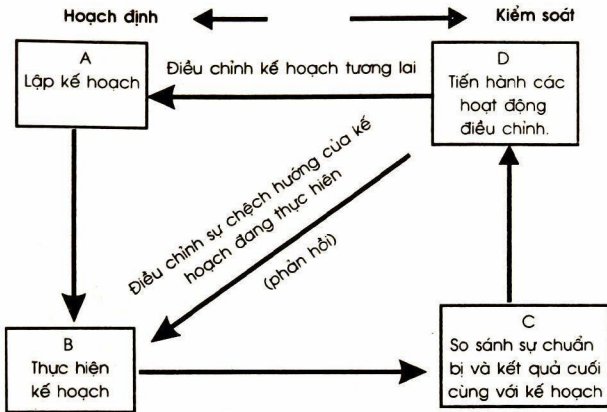
Trong quá trình hoạch định, các nhà quản trị phải luôn đưa ra những giả thuyết để phân tích và đánh giá khả năng xảy ra của chúng để dự liệu kế hoạch hành động.

5.4. Áp dụng chu kỳ hoạch định - kiểm soát trong suốt quá trình hoạch định

Hình 4.2. Mô tả một chu kỳ hoạch định - kiểm soát điển hình được áp dụng trong quá trình hoạch định và thể hiện mối liên hệ chặt chẽ giữa hoạch định và kiểm soát.

Trong chu kỳ này, hoạch định có vai trò làm cho mọi việc đạt đến đúng mục tiêu đã định, còn kiểm soát giữ cho mọi việc đi đúng hướng đã hoạch định. Như vậy, quá trình hoạch định được gắn liền với các hoạt động kiểm soát, do đó khi có những sai lầm trong hoạch định chúng sẽ được phát hiện và điều chỉnh kịp thời mà không gây thiệt hại cho tổ chức.

Nhiều nhà quản trị thường mắc sai lầm là chỉ phát hiện sai lầm và điều chỉnh các kế hoạch sau khi chúng đã trải qua quá trình thực hiện, dẫn đến



Hình 4.2. Chu kỳ hoạch định - kiểm soát cơ bản ⁽¹⁾

(1) Nguồn: R.Kreitner; Masnagement; Houghton Mifflin Co., Five Edition, P.156.

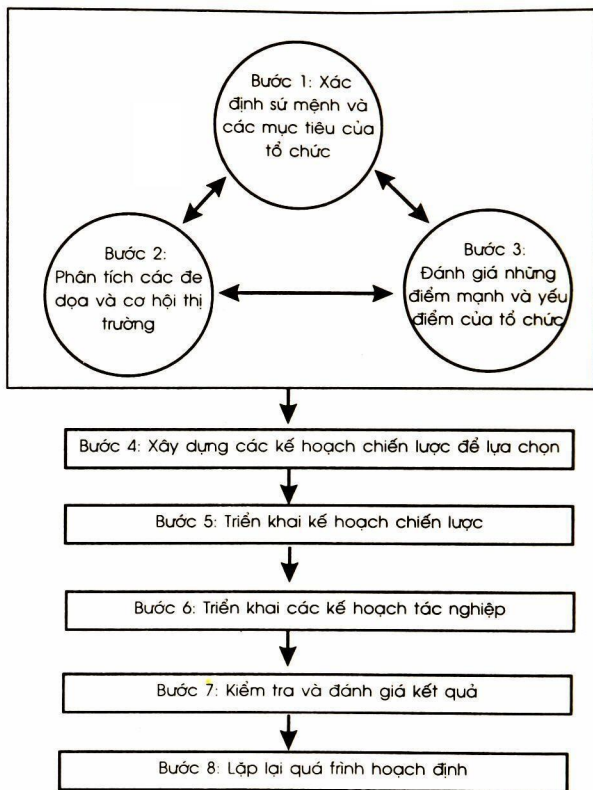
những lãng phí rất lớn các nguồn lực của tổ chức. Do đó, như tiến sĩ Deming đã nhận xét “khoảng 80% lãng phí xuất phát từ các đầu bút chì và đầu dây điện thoại!”

III. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Trong các phần trước, chúng ta đã xem xét những khái niệm và hệ quả của hoạch định và quản trị chiến lược. Trong phần này, chúng ta mở rộng sự nghiên cứu những vấn đề trên và liên kết chúng thành một tiến trình hoạch định chiến lược. Tiến trình này sẽ tập trung vào hoạch định kế hoạch cấp đơn vị kinh doanh chiến lược.

Tiến trình hoạch định chiến lược ở cấp đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) có thể được phân chia thành tám bước chủ yếu và những bước này được trình bày trong hình 4.3. Tuy nhiên, những người tham gia hoạch định không nhất thiết phải tuân thủ hoàn toàn theo trình tự này, mà họ có thể trở qua - trở lại hay bỏ qua một vài nhiệm vụ nào đó trong quá trình triển khai các kế hoạch. Mặt khác, một chiến lược đã được đề xuất có thể bị loại bỏ nếu nó không thể thực hiện được bởi một lý do nào đó mà đã không thấy được khi chuẩn bị.

Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng bước trong tiến trình hoạch định.



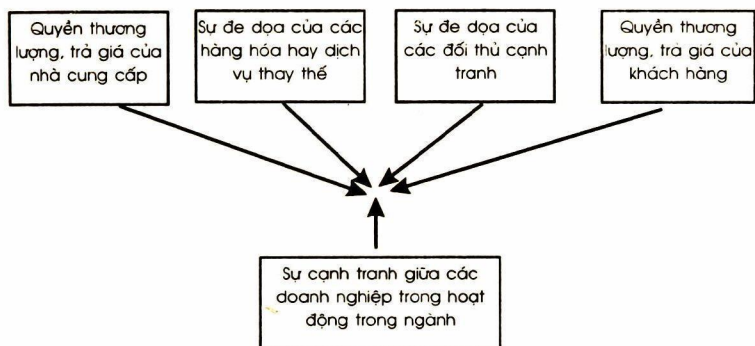
Hình 4.3. Tiến trình hoạch định chiến lược

1. Bước 1: Xác định, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức

Sứ mệnh và các mục tiêu của tổ chức được xác định thông qua việc trả lời các câu hỏi: “Chúng ta là ai?”; “Chúng ta muốn trở thành một tổ chức như thế nào?”; “Các mục tiêu định hướng của chúng ta là gì?”. Những mục tiêu chung này tạo ra những phương hướng rộng lớn cho việc ra quyết định và không thay đổi trong nhiều năm. Quá trình xác định sứ mệnh và mục tiêu không được tiến hành một cách cô lập, mà sứ mệnh và các mục tiêu được phát triển trong suốt quá trình phân tích những đe dọa và những cơ hội của môi trường (bước 2) cũng như quá trình đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức (bước 3)

2. Bước 2: Phân tích những đe dọa và cơ hội thị trường

Trong chương 3 chúng ta đã đề cập đến những áp lực môi trường có thể ảnh hưởng đến tổ chức. Những áp lực này có thể là những cơ may hoặc những đe dọa đối với tổ chức và ở bước này các nhà hoạch định phải tiến hành phân tích chúng. Có rất nhiều loại áp lực đối với một tổ chức, tuy nhiên trong phần này chúng ta chỉ đề cập đến những áp lực có tác động mạnh mẽ nhất đối với quá trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp là các áp lực cạnh tranh trong ngành và áp lực cạnh tranh trên thị trường. Hình 4.4. là mô hình mô tả những áp lực cạnh tranh trong ngành và trên thị trường đối với một doanh nghiệp tại bất cứ thời điểm cụ thể nào.



Hình 4.4. Những áp lực chủ yếu xuất phát từ sự cạnh tranh trong ngành hay trên thị trường

Sức mạnh tổng hợp của năm áp lực này xác định tiềm năng lợi nhuận dài hạn của một ngành kinh doanh và chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng yếu tố.

* *Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong hoạt động trong ngành.*

Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang hoạt động trong cùng ngành thay đổi tùy theo quan niệm về những cơ hội và đe dọa của các quản trị gia cấp cao, các chiến lược mà doanh nghiệp đang theo đuổi và phản ứng đối với các chiến lược đó của các đối thủ cạnh tranh. Các chiến lược và phản ứng của các đối thủ bao gồm sự tăng hay giảm giá bán, các chiến dịch quảng cáo, tung ra thị trường những sản phẩm hay dịch vụ mới và những thay đổi về dịch vụ khách hàng.

Có hai biến số ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến sự cạnh tranh trong một ngành là số lượng doanh nghiệp và tỷ suất lợi nhuận trong ngành đó.

** Sự đe dọa của các đối thủ cạnh tranh mới.*

Sự gia nhập một ngành kinh doanh của các đối thủ cạnh tranh mới thường do sự hấp dẫn bởi lợi nhuận biên tế cao hay mức tăng trưởng nhanh chóng của ngành đó. Những khó khăn mà các doanh nghiệp mới phải đối mặt khi gia nhập một ngành phụ thuộc chủ yếu vào những trở ngại khi gia nhập ngành đó và mức độ khó khăn cũng tùy theo từng ngành. Hai trở ngại quan trọng nhất là quy mô sản xuất và nhu cầu vốn cần thiết.

Do đó, những ngành đòi hỏi phải có quy mô sản xuất lớn và nhu cầu vốn đầu tư ban đầu cao thường có mức độ đe dọa thấp từ các đối thủ mới. Chẳng hạn, các ngành đóng tàu biển, chế tạo máy bay thuộc loại này.

** Quyền thương lượng của khách hàng.*

Quyền thương lượng của khách hàng tùy thuộc vào khả năng của họ trong việc tạo ra áp lực giảm giá, chất lượng sản phẩm cao, hay chiết khấu theo số lượng hàng mua.

Quyền thương lượng của khách hàng thường được đề cao trong các trường hợp sau:

- Có ít khách hàng mua những số lượng lớn hàng hóa từ một người bán.
- Những hàng hóa mà khách hàng mua thuộc loại hợp chuẩn và có mức độ chuyên biệt hóa thấp.
- Khách hàng có thể dễ dàng chuyển sang mua hàng của những người bán khác.

** Quyền thương lượng của nhà cung cấp.*

Quyền thương lượng của các nhà cung cấp sẽ tăng lên khi họ có thể tăng giá bán hay giảm các dịch vụ hỗ trợ mà có rất ít lo lắng về sự phản ứng của khách hàng. Ưu thế sẽ nghiêng về các nhà cung cấp trong những tình huống sau:

- Chỉ có một số lượng nhỏ các nhà cung cấp bán cho một lượng lớn người mua trong một ngành.
- Các nhà cung cấp không phải lo lắng về những hàng hóa hay dịch vụ của họ dù khách hàng có mua hay không.
- Hàng hóa hay dịch vụ của nhà cung cấp thuộc loại thiết yếu và có mức độ chuyên biệt hóa cao.

** Sự đe dọa của những hàng hóa thay thế*

Mức độ đe dọa của những hàng hóa thay thế tùy thuộc vào khả năng và tính sẵn sàng thay đổi thói quen mua hàng của khách hàng. Những hàng hóa

thay thế có thể kiểm chế các nhà sản xuất một mặt hàng tăng giá tùy tiện.

Tuy nhiên, đối với những hàng hóa thiết yếu, không thể thay thế được bằng bất cứ loại hàng nào thì nhà sản xuất chúng không bị đe dọa bởi yếu tố này.

3. Bước 3: Đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu của tổ chức (Strengths and Weaknesses)

Việc đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu cho phép các nhà quản trị nhận diện những khả năng chủ yếu của tổ chức. Sự đánh giá này bao trùm lên toàn bộ các lĩnh vực của tổ chức như: vị thế cạnh tranh trên thị trường, kỹ năng quản trị, nguồn nhân lực, năng lực công nghệ, tiềm lực tài chính, năng lực quản trị và trình độ tri thức, tay nghề của nhân viên.

Có ba tiêu chuẩn có thể áp dụng để nhận diện những khả năng chủ yếu của một doanh nghiệp là:

- Khả năng có thể tạo ra thêm tiềm năng để mở rộng thị phần.
- Khả năng cốt yếu để có thể đem lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn từ các loại hàng hóa hay dịch vụ mà họ đã mua.
- Khả năng có thể tạo ra những sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể sao chép được.

Hầu hết mọi người đều có khuynh hướng tìm cách đánh giá những điểm mạnh cao hơn những yếu điểm, bởi những điểm yếu thường được lý giải là do lỗi của ban lãnh đạo và nhân viên công ty. Một số nhà quản trị và nhân viên cho rằng những báo cáo về các yếu điểm của tổ chức là sự đe dọa đối với địa vị, uy tín và sự thăng tiến của họ. Nhưng các yếu điểm không thể tự điều chỉnh và sẽ trở nên ngày càng tồi tệ nếu không được giải quyết như một phần việc trong tiến trình hoạch định chiến lược.

Bảng 4.3. trình bày một biểu mẫu để đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu ở cấp chức năng và cấp SBU. Bảng chỉ nêu ra một số tiêu thức cơ bản để phục vụ cho việc đánh giá và nó chỉ thích hợp với một SBU hay những doanh nghiệp chỉ kinh doanh một mặt hàng. Nhiều doanh nghiệp muốn triển khai các báo cáo về cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu đối với tất cả mọi lĩnh vực trong công ty. Tuy nhiên, mỗi người chỉ nên được giao đánh giá theo những nội dung này trong phạm vi họ hiểu rõ. Chẳng hạn, quản đốc phân xưởng chế tạo cần tập trung vào cơ hội, những đe dọa, điểm mạnh và điểm yếu trong sản xuất, còn tổng giám đốc sẽ đánh giá về các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm tàng, những thay đổi về luật pháp, chính trị, các khuynh hướng xã hội... Tất cả những nội dung này cần được đưa vào kế hoạch chiến lược kinh doanh.

Tiêu thức	Nội dung chi tiết	Thang điểm				
		A	B	C	D	E
• Tài chính	- Khả năng trả nợ - Tỷ số nợ / vốn - Tỷ số vòng quay hàng tồn kho - Lợi nhuận biên tế					
• Sản xuất	- Năng suất lao động - Địa điểm đặt nhà máy / kho hàng - Mức độ lỗi thời của thiết bị - Kiểm soát chất lượng					
• Nhân sự và hành chính	- Tỷ số lao động gián tiếp / trực tiếp - Chất lượng nhân sự - Chất lượng đội ngũ quản trị - Truyền thông					
• Marketing	- Thị phần - Danh tiếng của sản phẩm / dịch vụ - Hiệu quả của quảng cáo, khuyến mãi - Sự than phiền của khách hàng					
• Công nghệ	- Công nghệ chế tạo sản phẩm - Năng lực R & D					

* *Chi dẫn:*

- A = Mức độ cao hơn hay tốt hơn tất cả các đối thủ. Ở trình độ cao hơn nhu cầu hiện tại.
- B = Trên trung bình. Đáp ứng tốt nhu cầu. Không có vấn đề gì.
- C = Trung bình. Có thể chấp nhận được. Ngang bằng nhau trong cạnh tranh.
- D = Có vấn đề. Không tốt như nó có thể được thực hiện. Có sự không hoàn hảo, phải được cải thiện, điều chỉnh.
- E = Có nhiều vấn đề cần quan tâm. Tình trạng tồi tệ ở mức khủng hoảng.

Bảng 4.3. Bảng mẫu đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu.

4. Bước 4: Xây dựng các chiến lược dự thảo để lựa chọn

Sau khi đã tiến hành đánh giá doanh nghiệp trên mọi phương tiện, những người tham gia hoạch định cần vạch ra các chiến lược dự thảo để lựa chọn một chiến lược thích hợp nhất đối với tổ chức. Quá trình đánh giá và lựa chọn các chiến lược này được xem xét trong những điều kiện môi trường và những điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức.

Trong phần III, chúng ta đã xem xét 5 chiến lược phát triển tầm công ty, trong mục này chúng ta sẽ đề cập đến bốn chiến lược phát triển thông dụng nhất thường được sử dụng trong hoạch định chiến lược cấp SBU.

4.1. Chiến lược thâm nhập thị trường bao hàm việc tìm kiếm cơ hội phát triển trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hóa hay dịch vụ hiện có. Một doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng cách kích thích sức mua đối với sản phẩm, thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh bằng cách giảm giá bán, thay đổi quảng cáo, tăng cường trưng bày hàng hóa... Cũng có thể thâm nhập thị trường bằng cách làm gia tăng quy mô của toàn thị trường thông qua việc biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại.

4.2. Chiến lược mở rộng thị trường bao hàm việc tìm kiếm những thị trường mới cho những sản phẩm hiện có. Có ba phương pháp cơ bản để thực hiện chiến lược này là:

- Tìm những khu vực thị trường mới.
- Tìm những thị trường mục tiêu mới.
- Tìm những người tiêu dùng mới.

4.3. Chiến lược phát triển sản phẩm.

Cơ hội được tạo ra bằng cách phát triển những sản phẩm mới, hay cải tiến những sản phẩm hiện có bằng các cải tiến về chất lượng tăng thêm tính năng sử dụng, thay đổi bao bì, quy cách, mẫu mã...

4.4. Chiến lược đa dạng hóa kinh doanh là chiến lược đưa những sản phẩm mới thâm nhập những thị trường mới. Doanh nghiệp có thể đi vào những lĩnh vực kinh doanh mới được đánh giá là có nhiều triển vọng cho sản phẩm mới. Đây thường là những lĩnh vực có mức độ cạnh tranh thấp vì khó thâm nhập, nên có ít đối thủ.

5. Bước 5: Triển khai kế hoạch chiến lược

Sau khi chuẩn bị và lựa chọn một chiến lược thích hợp, doanh nghiệp cần

phải triển khai kế hoạch đó. Kế hoạch này cần chỉ rõ những hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Đồng thời kế hoạch chiến lược cũng phải dự kiến loại công nghệ, các biện pháp Marketing, nguồn tài chính, nhân lực sẽ được sử dụng và các loại thiết bị, các hoạt động R & D, cơ cấu tổ chức, kỹ năng quản trị sẽ được áp dụng...

6 . Bước 6: Triển khai các kế hoạch tác nghiệp

Mục đích của các kế hoạch tác nghiệp là để thực hiện các kế hoạch chiến lược. Như hình 4.3 đã cho thấy, các nhà quản trị cấp trung gian, cấp cơ sở và đội ngũ nhân viên thường triển khai các kế hoạch tác nghiệp của họ xuất phát từ các kế hoạch chiến lược của tổ chức. Các kỹ năng và hoạch định mà chúng ta đề cập trong chương 5 sẽ chỉ rõ cách thức triển khai các kế hoạch tác nghiệp.

7. Bước 7: Kiểm tra và đánh giá kết quả

Các hoạt động kiểm tra phải được tiến hành đồng thời với quá trình hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp để đảm bảo sự thực hiện các kế hoạch và đánh giá các kết quả thực hiện. Nếu các kế hoạch không đem lại những kết quả mong muốn, thì những người tham gia hoạch định cần xem xét thay đổi nhiệm vụ, các mục tiêu, các chiến lược, hay các biện pháp kiểm tra mà họ đã vạch ra.

Sự đánh giá toàn diện đối với các kết quả hoạch định sẽ khám phá ra những khiếm khuyết và có thể lập lại tiến trình hoạch định với những điều chỉnh cần thiết.

8. Lập lại tiến trình hoạch định

Những áp lực có ảnh hưởng đến các doanh nghiệp thay đổi không ngừng. Sự thay đổi này đôi khi diễn ra từ từ và có thể dự kiến trước được, nhưng cũng có lúc xảy ra bất ngờ và không thể dự báo trước. Song dù tính chất của sự thay đổi diễn ra như thế nào, thì những người tham gia hoạch định vẫn phải sẵn sàng để đổi mới hay điều chỉnh các kế hoạch bằng sự lập lại quá trình hoạch định.

Do đó, cần phải coi hoạch định là một quá trình liên tục và luôn là phương tiện chứ không phải là mục đích.

IV. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC CỦA TỔ CHỨC

Trong các doanh nghiệp có quy mô lớn, các hoạt động kinh doanh đã được đa dạng hóa thường phát triển các chiến lược và kế hoạch theo ba cấp: chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chiến lược và chiến lược cấp chức năng.

1. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty chỉ đạo, chi phối toàn bộ các hoạt động của tổ chức. Các nhà quản trị cấp cao thiết lập chiến lược của công ty nhằm xác định vai trò của từng đơn vị kinh doanh chiến lược (Strategic Business Unit - SBU).

Chiến lược cấp công ty tập trung vào những SBU mà doanh nghiệp muốn tiến hành, cách thức thiết lập hay từ bỏ một đơn vị kinh doanh, phân bổ các nguồn tài nguyên giữa các SBU và phương pháp quản lý các SBU.

Các chiến lược cấp công ty thường được những công ty lớn áp dụng gồm có 5 loại chiến lược phát triển sau:

1.1. Chiến lược hợp nhất về phía trước là chiến lược bao hàm sự xâm nhập vào các lĩnh vực kinh doanh chiến lược mà khách hàng của công ty đang hoạt động. Chiến lược này thúc đẩy sự hợp tác chặt chẽ hơn giữa công ty và khách hàng chủ chốt. Trên thực tế, các công ty áp dụng chiến lược này thường hợp nhất với các hãng buôn hưởng nhượng quyền doanh thác của nó (franchised dealerships).

1.2. Chiến lược hợp nhất về phía sau là chiến lược phát triển bao hàm sự xâm nhập của công ty vào các lĩnh vực kinh doanh chiến lược mà các nhà cung cấp của nó đang hoạt động. Chiến lược này được thực hiện bằng sự hợp nhất với các nhà cung cấp hay bằng cách tạo ra những đơn vị kinh doanh chiến lược mới cung cấp những sản phẩm hay dịch vụ giống như sản phẩm của các nhà cung cấp.

Trong giai đoạn hiện nay, các dự án liên doanh, liên kết thường được sử dụng như những giải pháp thay thế cho các hoạt động hợp nhất về phía trước hoặc về phía sau.

1.3. Chiến lược hợp nhất theo chiều ngang là chiến lược phát triển bao hàm sự sát nhập với đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, tại nhiều quốc gia đã ban hành các đạo luật chống độc quyền hay một số đạo luật khác nhằm duy trì tính cạnh tranh trên thị trường đã hạn chế những hoạt động sát nhập theo phương thức này.

1.4. Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm hay còn gọi là đa dạng hóa bằng các sản phẩm hay dịch vụ liên kết, là trường hợp doanh nghiệp giành được hay khai trương một đơn vị kinh doanh chiến lược mới có liên quan chặt chẽ với nó trên các phương diện công nghệ, thị trường hay sản phẩm. Thông thường, các doanh nghiệp thường áp dụng chiến lược này khi có những vấn đề chung liên quan đến một doanh nghiệp khác, chẳng hạn như có cùng nhóm khách hàng, có công nghệ tương tự, các kênh phân phối chồng chéo nhau, có những kỹ năng quản trị tương đồng hay có những hàng hóa hoặc dịch vụ tương tự. Do đó để đa

dạng hóa nó phải sát nhập với công ty liên kết hay thành lập một dự án mới.

1.5. Chiến lược đa dạng hóa kết khối là chiến lược phát triển cấp công ty nhằm mở rộng kinh doanh sang những lĩnh vực mà sản phẩm hay dịch vụ của nó không liên quan đến những sản phẩm hay dịch vụ thuộc tuyến sản phẩm của công ty.

Các công ty thường áp dụng chiến lược này bằng cách thôn tính một công ty khác hay khởi sự một dự án trong một lĩnh vực hoàn toàn mới.

2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chiến lược

Chiến lược cấp SBU chi phối các hoạt động của một đơn vị kinh doanh chiến lược riêng rẽ và giải quyết vấn đề cạnh tranh của doanh nghiệp. Một SBU tạo ra một tuyến sản phẩm hay dịch vụ riêng biệt trong một ngành hay một phân khúc thị trường nào đó.

Các quản trị gia cấp cao tiến hành hoạch định chiến lược kinh doanh thuộc cấp đơn vị kinh doanh chiến lược nhằm giải quyết các vấn đề sau:

- Doanh nghiệp có thể duy trì vị thế cạnh tranh như thế nào?
- Mỗi bộ phận chức năng chủ chốt (sản xuất, marketing, tài chính, quản trị nguồn nhân lực...) có thể đóng góp vào tính hiệu quả chung của doanh nghiệp như thế nào?
- Nên phân bổ các nguồn lực của doanh nghiệp cho các bộ phận chức năng như thế nào?

Các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chiến lược sẽ được đề cập trong phần V.

3. Chiến lược cấp chức năng

Chiến lược cấp chức năng là gồm những nguyên tắc chỉ đạo đối với các hoạt động quản trị thuộc các bộ phận chức năng của doanh nghiệp như sản xuất, marketing, quản trị nguồn nhân lực, tài chính, kỹ thuật và nghiên cứu & phát triển (R & D). Các chiến lược và kế hoạch cấp chức năng cần được trú tính để đóng góp vào các chiến lược và kế hoạch cấp đơn vị kinh doanh chiến lược.

Các chiến lược cấp chức năng thường bao gồm một tập hợp các kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp (bảng 4.2). Các chiến lược cấp công ty, cấp SBU và cấp chức năng cần được liên kết một cách chặt chẽ để loại bỏ những "khoảng trống" do sự phân chia không rõ ràng phạm vi giữa chúng.

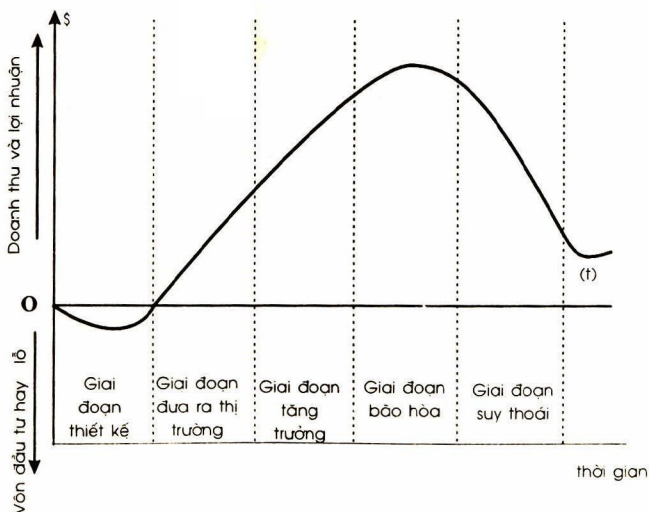
V. CÁC MÔ HÌNH CHIẾN LƯỢC SBU

Trong phần này, chúng ta sẽ lần lượt đề cập đến các mô hình chiến lược thường được áp dụng ở tầm đơn vị kinh doanh chiến lược. Tuy nhiên như đã đề cập trong phần đầu, mỗi sản phẩm (dịch vụ) được coi là một SBU của doanh nghiệp, do đó trong phần này chúng ta cũng sẽ xem xét mô hình chu kỳ đời sống của sản phẩm.

1. Chu kỳ đời sống của sản phẩm (dịch vụ)

Chu kỳ đời sống (hay vòng đời) của sản phẩm bao gồm các giai đoạn mà một sản phẩm tồn tại từ lúc xuất hiện cho đến khi biến mất trên thị trường. Mặc dù mỗi sản phẩm đều có những tính chất, đặc điểm và độ dài chu kỳ đời sống riêng, nhưng hầu như tất cả mọi sản phẩm đều trải qua chu kỳ đời sống điển hình gồm có bốn giai đoạn:

- Giai đoạn đưa sản phẩm ra thị trường (Introduction).
- Giai đoạn tăng trưởng (Growth).
- Giai đoạn bão hòa (Maturity).
- Giai đoạn suy thoái (Decline).



Hình 4.5. Chu kỳ đời sống điển hình của sản phẩm

1.1. Giai đoạn đưa sản phẩm ra thị trường

Giai đoạn này bắt đầu từ khi sản phẩm được sản xuất đại trà và tung ra bán rộng rãi trên thị trường. Giai đoạn này có một số đặc trưng:

- Khối lượng tiêu thụ tăng chậm, sản phẩm chưa được nhiều khách hàng biết đến hay khách hàng đã biết nhưng còn lưỡng lự chưa chọn mua.
- Nhà sản xuất phải tiếp tục đầu tư hoàn thiện sản phẩm và đẩy mạnh các hoạt động khuyến mãi và quảng cáo.
- Các hoạt động trắc nghiệm, kiểm chứng về sản phẩm vẫn được tiếp tục.
- Doanh thu thấp hơn chi phí và cũng chưa thu hồi đủ vốn đầu tư ban đầu.
- Sự cạnh tranh đối với sản phẩm ở giai đoạn này thấp, sản phẩm thường được sản xuất theo phương án chính, giá bán còn cao.
- Những sản phẩm không được thị trường chấp nhận có thể bị loại bỏ ngay trong giai đoạn này.

1.2. Giai đoạn tăng trưởng

Trong giai đoạn này, sản phẩm đã được thị trường chấp nhận và nếu các hoạt động marketing được thực hiện tốt thì khối lượng tiêu thụ sản phẩm và doanh thu sẽ tăng rất nhanh. Giai đoạn này có những đặc trưng sau:

- Khối lượng và doanh thu tăng nhanh.
- Chi phí sản xuất và giá thành đơn vị đều giảm do khối lượng sản phẩm tăng nhanh.
- Doanh nghiệp có thể mở rộng thị phần và đẩy mạnh tiêu thụ, tấn công vào những phân khúc thị trường mới.
- Người tiêu dùng bình thường bắt đầu mua hàng.
- Các chi phí nghiên cứu, quảng cáo và chiêu thị vẫn ở mức cao. Tuy nhiên mức tăng doanh thu cao hơn chi phí.

1.3. Giai đoạn bão hòa

Đến một thời điểm nào đó, mức tăng doanh số của sản phẩm sẽ chậm dần lại và sản phẩm bước vào giai đoạn bão hòa. Giai đoạn này có những đặc trưng sau:

- Khối lượng sản phẩm và doanh thu đạt đến mức tối đa và bắt đầu giảm. doanh thu có thể đã đủ bù lại những chi phí đầu tư ban đầu và cũng có thể đã có lợi nhuận.

- Thời gian tồn tại của sản phẩm trong giai đoạn này thường dài hơn so với giai đoạn khác.
- Mức độ cạnh tranh trong giai đoạn này rất cao vì có nhiều đối thủ cạnh tranh đã có thể sản xuất sản phẩm tương tự.
- Các nhà kinh doanh thường áp dụng chính sách bán hạ giá trong giai đoạn này.
- Nhiều doanh nghiệp gia tăng chi phí quảng cáo, chiêu mãi nhằm “hâm nóng” sản phẩm
- Doanh nghiệp có thể áp dụng các phương án cải tiến sản phẩm, tăng đầu tư cho lĩnh vực R & D để tìm cách kéo dài đời sống của sản phẩm.

1.4. Giai đoạn suy thoái

Bất cứ sản phẩm nào rồi cũng tiến đến giai đoạn này và tốc độ suy giảm doanh số bán nhanh hay chậm, thời gian tồn tại của sản phẩm trong giai đoạn này dài hay ngắn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố.

Giai đoạn này có những đặc trưng sau:

- Doanh thu và lợi nhuận từ sản phẩm đều giảm.
- Thị phần của sản phẩm bị thu hẹp.
- Việc tiếp tục duy trì sản phẩm có thể gây bất lợi cho doanh nghiệp, bởi phải đẩy mạnh các biện pháp marketing trong đó giá bán giảm và mức độ rủi ro cao.

Mặt khác, chúng ta cũng thấy còn một giai đoạn tuy không xuất hiện trong đời sống của sản phẩm nhưng nó luôn hiện diện đối với bất cứ sản phẩm nào, đó là giai đoạn thiết kế. Giai đoạn này có những đặc trưng sau:

- Doanh nghiệp phát hiện nhu cầu của khách hàng và phối thai những ý tưởng về sản phẩm mới.
- Các chi phí được tập trung cho các hoạt động R & D, thiết kế, chế tạo mẫu, sản xuất thử, nghiên cứu thị trường....
- Giai đoạn này không đem lại doanh thu cho doanh nghiệp.
- Nếu không thể triển khai được sản phẩm thì các ý tưởng sẽ bị loại bỏ trong giai đoạn này.

Các đặc trưng chủ yếu và những phản ứng điển hình của các nhà sản xuất trong các giai đoạn thuộc chu kỳ đời sống của sản phẩm được tóm tắt trong bảng sau:

Bảng 4.4. Các đặc trưng chủ yếu và phản ứng của nhà sản xuất trong chu kỳ đời sống của sản phẩm điển hình

Tiêu thức	Đưa sản phẩm ra thị trường	Phát triển sản phẩm	Bảo hòa	Suy thoái
* Đặc trưng:				
• Doanh thu	Thấp	Tăng nhanh	Tăng chậm và giảm	Giảm
• Chi phí Marketing	Cao	Còn ở mức cao	Giảm nhanh	Thấp
• Lợi nhuận	Không đáng kể	Tối đa	Giảm dần	Thấp hoặc không có
• Dòng lưu kim	Có giá trị âm	Tăng ổn định	Cao	Thấp
• Khách hàng	Mới	Phổ biến rộng rãi	Phổ biến rộng rãi	Là những người qua trung thành
• Đối thủ cạnh tranh	Ít	Tăng dần	Nhiều	Giảm dần
* Phản ứng của nhà sản xuất				
• Chiến lược trong tâm	Mở rộng thị trường	Chiếm lĩnh thị phần	Bảo vệ thị phần	Rút lui
• Nội lực marketing	Làm cho mọi người biết về sản phẩm	Tạo niềm tin và ưa thích sản phẩm	Xây dựng lòng trung thành với sản phẩm	Hạn chế các hoạt động khuyến mãi
• Phân phối sản phẩm	Trong phạm vi hẹp		Phân phối rộng rãi	Có chọn lọc
• Giá bán	Cao	Giảm dần	Thấp	Tăng lên
• Sản xuất	Phương án chính	Hoàn thiện sản phẩm	Cải tiến sản phẩm	Loại bỏ
• Sản phẩm	Mới	Sản phẩm cải tiến	Đa dạng hóa	Lỗi thời

Như vậy, tùy theo các đặc trưng riêng của từng sản phẩm, tiềm năng thị trường và mức độ cạnh tranh mà các doanh nghiệp sẽ đề ra các chiến lược cho sản phẩm của họ.

2. Các chiến lược điển hình cấp SBU

Ba chiến lược thường được áp dụng rộng rãi trong tất cả doanh nghiệp dù thuộc ngành chế tạo, thương mại, dịch vụ hay các tổ chức phi lợi nhuận là chiến lược tạo sự khác biệt với các đối thủ, chiến lược dẫn đầu về giá bán thấp và chiến lược kết hợp.

Các chiến lược này được xây dựng dựa trên hai biến số là mục đích chiến lược và lợi thế chiến lược. Mục đích chiến lược chỉ rõ cách để quảng bá rộng rãi hàng hóa (dịch vụ) nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh trong một phân khúc thị trường cụ thể. Còn lợi thế chiến lược chỉ rõ dựa trên cơ sở hàng hóa dịch vụ nào để cạnh tranh. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng chiến lược.

2.1. Chiến lược tạo sự khác biệt so với các đối thủ

Chiến lược tạo sự khác biệt so với các đối thủ nhấn mạnh sự cạnh tranh với tất cả các doanh nghiệp khác trong ngành, bằng cách đem lại cho khách hàng những giá trị độc đáo do sản phẩm (hay dịch vụ) mà doanh nghiệp cung ứng. Chiến lược này thường được áp dụng trong ngành chế tạo ô tô, mốt thời trang, mỹ phẩm... Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này cố gắng sáng tạo ra những giá trị độc đáo bằng cách tác động đến nhận thức của khách hàng hay tạo ra những khác biệt thật sự. Có rất nhiều giải pháp để thực hiện chiến lược này, chẳng hạn đổi mới mẫu thiết kế sản phẩm, chất lượng cao, tạo ra hình tượng nhân hiệu độc đáo, dẫn đầu về công nghệ, dẫn đầu về dịch vụ hậu mãi, dịch vụ khách hàng...

Một trong những nhược điểm của chiến lược này là tính hữu hiệu của nó hoàn toàn phụ thuộc vào việc tính độc đáo của sản phẩm bị các đối thủ sao chép dễ hay khó. Nếu sản phẩm càng sớm bị sao chép, bất chước thì chiến lược tạo sự khác biệt càng nhanh bị mất tác dụng.

2.2. Chiến lược dẫn đầu về giá bán thấp

Chiến lược dẫn đầu về giá bán thấp nhằm cạnh tranh với tất cả các doanh nghiệp khác trong ngành, bằng cách tạo ra những sản phẩm (hay dịch vụ) có giá bán càng thấp hơn các đối thủ càng tốt. Doanh nghiệp áp dụng chiến lược này cố gắng tối thiểu hóa chi phí và tối đa hóa năng suất. Đồng thời, có nhiều hoạt động chiến lược khác có thể hỗ trợ cho chiến lược này, chẳng hạn như xây dựng các nhà máy có quy mô lớn để giảm chi phí, kiểm soát chi phí chặt chẽ để giảm chi phí trên mỗi đơn vị sản phẩm, tối thiểu hóa các chi phí bán hàng, dịch vụ, quảng cáo.v.v...

2.3. Chiến lược kết hợp

Chiến lược kết hợp chủ trương cạnh tranh trong một phạm vi hẹp của một ngành cụ thể bằng sản phẩm độc đáo hay có giá bán thấp. Doanh nghiệp lựa chọn chiến lược này cần cố gắng tạo ra hình ảnh về một sản phẩm độc đáo bằng cách chi thỏa mãn những nhu cầu trong phạm vi đã lựa chọn và bỏ qua những khách hàng tiềm năng khác. Các hoạt động hỗ trợ cho chiến lược này là áp dụng hữu hiệu chiến lược tạo sự độc đáo và chiến lược dẫn đầu về giá bán thấp trong từng phạm vi thích hợp.

Các doanh nghiệp nhỏ - có các nguồn tài nguyên hạn chế thường lựa chọn chiến lược tạo sự khác biệt so với các đối thủ hoặc chiến lược dẫn đầu về giá bán thấp. Các doanh nghiệp lớn - với nguồn tài nguyên dồi dào và kinh doanh nhiều loại sản phẩm cùng một lúc thường kết hợp cả ba chiến lược.

TÓM LƯỢC

1. Hoạch định là một hoạt động diễn ra thường xuyên, liên tục nhằm tiên liệu và chuẩn bị để đối phó với sự thay đổi, tính không ổn định của môi trường và sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên hạn chế của tổ chức. Do đó, hoạch định được coi là phương tiện chứ không phải là mục đích của tổ chức và được phân chia thành hai cấp: hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp.
2. Hoạch định chiến lược là quá trình xác định sứ mệnh, lựa chọn các mục tiêu và vạch ra các kế hoạch chiến lược tổng quát và phân bổ các nguồn lực cho mỗi kế hoạch. Còn hoạch định tác nghiệp nhằm xác định những nội dung công việc cần tiến hành, người thực hiện, cách thức thực hiện các kế hoạch và vạch ra những chỉ tiêu cụ thể cần đạt đến.
3. Theo quan điểm quản trị hiện đại, tiến trình hoạch định phải gắn liền với các hoạt động kiểm soát nhằm loại bỏ sự chệch hướng, điều chỉnh những sai sót ngay từ khâu vạch kế hoạch nhằm tối thiểu hóa chi phí.
4. Có ba cấp chiến lược bao gồm chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp SBU và chiến lược cấp chức năng. Chiến lược cấp công ty chi phối toàn bộ các hoạt động và xác định vai trò của từng đơn vị kinh doanh chiến lược của tổ chức. Trong khi đó chiến lược cấp SBU chi phối toàn bộ các hoạt động của một sản phẩm riêng biệt mà tổ chức đang kinh doanh. Còn chiến lược cấp chức năng là những nguyên tắc chỉ đạo đối với các hoạt động quản trị thuộc các bộ phận chức năng của tổ chức.

Tựu trung, hoạch định giữ vai trò hết sức quan trọng, chi phối và liên quan đến tất cả các chức năng khác trong các hoạt động quản trị của tổ chức.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Tại sao có thể nói hoạch định là chức năng quản trị đặc biệt quan trọng trong quá trình quản trị?
2. Hãy thử đặt ra mục tiêu mà bạn cho là cấp thiết, cần phải hoàn thành trong 6 tháng tới cho tổ chức của bạn. Đối với mỗi mục tiêu, đề ra ba giả thiết để lựa chọn.
3. Tại sao phải thiết lập thứ tự ưu tiên đối với các mục tiêu khi tiến hành hoạch định?
4. Giữa hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp có những điểm khác biệt gì?
5. Để có thể tiến hành hoạch định một cách có hiệu quả cần phải chú trọng áp dụng những biện pháp gì?
6. Hãy tiến hành phân tích các cơ hội, sự đe dọa từ môi trường, những điểm mạnh và yếu điểm của tổ chức mà bạn đang là thành viên.
7. Theo bạn, để phát triển trong những năm cuối cùng của thế kỷ 20 và 10 năm đầu của thế kỷ 21, các doanh nghiệp Việt Nam nên chọn chiến lược nào trong số 5 chiến lược cấp công ty? Tại sao?
8. Trong xu thế toàn cầu hóa kinh doanh ngày nay, tổ chức của bạn nên chọn chiến lược cạnh tranh cấp SBU nào cho phù hợp với khả năng thực tế về tài chính, marketing, công nghệ, nguồn nhân lực.v.v...?
9. Hãy liệt kê những biện pháp cho phép có thể kéo dài giai đoạn bão hòa trong chu kỳ đời sống của một sản phẩm?

Chương V

NHỮNG CÔNG CỤ HỖ TRỢ HOẠCH ĐỊNH

Trong chương IV, chúng ta đã xem xét tiến trình hoạch định trên phương diện một chức năng chính yếu của khoa học quản trị. Trong tiến trình đó, các nhà quản trị cần tiên liệu, dự báo về tương lai và trên cơ sở đó vạch ra những kế hoạch phù hợp với khả năng của doanh nghiệp, cũng như thực trạng của môi trường kinh doanh.

Chương 5 sẽ tập trung thảo luận về những công cụ hỗ trợ thường được sử dụng trong tiến trình hoạch định. Nội dung của chương bao gồm:

- Một số kỹ năng dự báo cơ bản
- Các phương pháp tái hiện các giả thiết
- Quản trị theo mục tiêu (MBO)
- Hoạch định theo sơ đồ PERT.

I. MỘT SỐ KỸ NĂNG DỰ BÁO CƠ BẢN

Dự báo bao hàm sự tiên đoán, dự đoán hay đánh giá về những sự kiện hay điều kiện tương lai trong môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

Dự báo là một khâu rất quan trọng của quá trình hoạch định, bởi nó dự đoán về những sự kiện hoặc điều kiện bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp đối với doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp đa quốc gia thường tiến hành dự báo bao trùm lên nhiều lĩnh vực như thị trường, công nghệ, thái độ của khách hàng, các xu hướng chính trị và các điều kiện kinh doanh quốc tế.

Dự báo thường dựa vào một số hình thức ngoại suy. **Ngoại suy** là sự dự đoán về những xu hướng phát triển của sự kiện trong tương lai, xuất phát từ quá khứ hay hiện tại. Hình thức dự đoán đơn giản nhất là hình thức dự đoán theo đường thẳng, từ xu hướng của quá khứ thành tương lai.

Mặc dù các kết quả dự báo là không chắc chắn, nhưng chúng rất cần thiết, bởi chúng là cơ sở để các nhà quản trị hoạch định kế hoạch hoạt động trong tương lai. Có ba kỹ thuật dự báo thường được sử dụng trong hoạch định là dự báo theo kịch bản, kỹ thuật Delphi và phương pháp mô hình mô phỏng. Các kỹ năng này chồng lấn lên nhau, nhưng không loại trừ nhau và chúng đều nhằm làm rõ và dễ hiểu về tương lai có thể xảy ra.

1. Dự báo theo kịch bản

Kịch bản là sự mô tả bằng văn bản một tương lai có thể xảy ra. Kỹ thuật dự báo này do Herman Kahn và Anthony Weiner đề xướng vào năm 1967.

Kịch bản phức tạp là sự mô tả bằng văn bản về những viễn cảnh tương lai trái ngược nhau. Các nhà lập kế hoạch sử dụng các kịch bản nhằm vạch ra những câu hỏi như:

- Môi trường hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai có thể biến đổi như thế nào?
- Những trạng thái tiềm tàng (giả thiết) có thể xảy ra đối với doanh nghiệp như thế nào?
- Doanh nghiệp có thể áp dụng những chiến lược nào để ngăn ngừa, định hướng, thúc đẩy hay giải quyết những trạng thái tương lai đó.

Như vậy các kịch bản có chủ đích phục vụ cho 4 mục tiêu lớn sau:

* Tạo ra hàng loạt những khả năng rộng lớn để đánh giá và lựa chọn những chiến lược thích hợp.

* Cung cấp dữ kiện dựa trên sự tưởng tượng về tương lai.

* Hỗ trợ trong việc nhận diện các dữ kiện để đảm bảo cho sự phát triển của các kế hoạch để phòng bất trắc.

* Hỗ trợ cho các cá nhân trong việc nhận biết những mô hình tổng quát, sự khai quát hóa và những tác động qua lại giữa các kịch bản.

Các kịch bản rất hữu ích khi áp dụng vào hoạch định để đánh giá những kế hoạch cơ bản dự phòng cho những khả năng có thể xảy ra trong tương lai.

Công ty Shell là một thí dụ điển hình trong việc vận dụng kỹ thuật kịch bản vào kinh doanh. Đầu những năm 1980, trong khi đa số các nhà dự báo đều tiên đoán rằng giá dầu mỏ sẽ tiếp tục tăng, song trong một kịch bản của mình, Shell lại dự kiến rằng giá dầu mỏ có khả năng sẽ giảm xuống mức 15 USD một thùng. Với mục đích thiết lập một hàng rào để phòng sự giảm giá có thể xảy ra, công ty bắt đầu đưa ra sử dụng những công nghệ thăm dò có mức chi phí thấp. Khi giá dầu trên thị trường giảm xuống nhanh chóng, Shell đã có thể duy trì mức độ hoạt động khai thác dầu ở mức cao hơn nhiều đối thủ cạnh tranh.

2. Kỹ thuật báo Delphi

Kỹ thuật Delphi là một công cụ hỗ trợ dự báo dựa trên sự nhất trí của một tập thể các chuyên gia. Phương pháp dự báo này được thực hiện bằng cách đề nghị các chuyên gia đưa ra ý kiến của họ và qua nhiều lần lay ý kiến cho tới khi họ đạt được sự nhất trí. Tuy nhiên, do kỹ thuật này dựa trên nhiều ý kiến nên

điều hiển nhiên là không thể dễ dàng hiểu được nó, nhưng một khi đã đạt được sự nhất trí thì tính chính xác của kết quả dự báo sẽ cao hơn nhiều so với ý kiến của một cá nhân.

Ngày nay, kỹ thuật Delphi đã được công nhận như một công cụ quan trọng, hỗ trợ cho hoạch định chiến lược.

2.1. Các bước cơ bản của kỹ thuật Delphi

Kỹ thuật Delphi gồm có ba bước cơ bản:

- Bước 1: Chuẩn bị bảng câu hỏi và gửi tới một số chuyên gia. Những chuyên gia này không biết sự tham gia của những người khác. Bảng câu hỏi yêu cầu họ cho điểm đánh giá về một công nghệ cụ thể nào đó hay những khả năng có thể xảy ra đối với thị trường. Nó cũng đòi hỏi họ đưa ra những kỳ hạn dự kiến và phân bố xác suất đối với mỗi cơ hội thị trường.
- Bước 2: *Tập hợp ý kiến của các chuyên gia thành một báo cáo tóm tắt.*

Báo cáo này trình bày số điểm trung bình, trung vị (median) và mức độ khác biệt giữa các câu trả lời. Cùng với bảng câu hỏi đã được điều chỉnh, báo cáo này tiếp tục được gửi tới những chuyên gia đã tham gia lần thứ nhất. Trong lần hai này, các chuyên gia được yêu cầu điều chỉnh những đánh giá ban đầu của họ nếu thấy cần thiết, hoặc giữ nguyên ý kiến ban đầu.

- Bước 3: *Tổng hợp các ý kiến đánh giá lần thứ hai.*

Bản tổng hợp này thường cho thấy mức độ nhất trí đã tăng lên. Lúc này các chuyên gia được yêu cầu trả lời bản câu hỏi thứ ba để chứng tỏ rằng họ có ủng hộ sự nhất trí trong vòng trước và có đưa ra thêm những ý kiến nào khác không. Để tránh sự nhất trí một cách mù quáng, họ được khuyến khích tìm ra những lý lẽ để không đạt được sự nhất trí một cách dễ dàng.

Nhìn chung, khi tiến hành thu thập ý kiến của các chuyên gia, chỉ nên tiến hành ba vòng, bởi kể từ vòng thứ 4 số người tham gia bắt đầu giảm do có những ràng buộc về thời gian. Số lượng chuyên gia tham gia vào kỹ thuật dự báo Delphi thường từ vài chục tới khoảng 140 người và số lượng người tham gia cụ thể tùy thuộc vào mục tiêu của cuộc khảo sát. Khi số lượng người tham gia tăng (độ lớn của mẫu tăng), đòi hỏi doanh nghiệp phải gia tăng sự phối hợp và tăng chi phí ở mức tương ứng.

2.2. Bản câu hỏi theo phương pháp Delphi

Trọng tâm của kỹ thuật dự báo Delphi là các bản câu hỏi. Bản câu hỏi dùng cho lần thăm dò thứ nhất có thể sử dụng những câu hỏi có phạm vi diễn đạt rộng. Trong các bản câu hỏi thứ hai và thứ ba, các câu hỏi có phạm vi hẹp và cụ thể hơn bởi chúng được thiết lập dựa trên những câu trả lời trong các bản

câu hỏi trước đó. Bảng 5.1. là một bản câu hỏi Delphi được sử dụng để lấy ý kiến của các sinh viên cao học, ngành Quản trị kinh doanh của một Trường đại học Hoa Kỳ. Bản câu hỏi này được thiết kế nhằm tìm hiểu về triển vọng có thể xảy ra đối với các doanh nghiệp vào đầu thế kỷ 21.

Trong những năm gần đây, kỹ thuật Delphi đã được áp dụng một cách hiệu quả nhằm nhận diện và giải quyết nhiều vấn đề, đặt ra các mục tiêu và những ưu tiên trong nhiều lĩnh vực như sự tác động của kinh doanh đối với môi trường, tài tạo tài nguyên thiên nhiên, bảo toàn năng lượng, kiểm soát ô nhiễm...

Bảng 5.1. Bản câu hỏi thăm dò về triển vọng kinh doanh

Xếp hạng (từ 1 tới 10)	Câu hỏi	Năm
	1 - Đến năm nào thì sẽ có những phụ nữ trở thành người đứng đầu của ít nhất là 5 công ty trong danh sách 500 công ty hàng đầu thế giới theo xếp hạng của tạp chí Fortune?	
	2 - Đến năm nào thì đa số thành viên Hội đồng quản trị của những công ty cổ phần đại chúng sẽ là những người đại diện cho người tiêu dùng thay vì đại diện cho các cổ đông?	
	3 - Đến năm nào thì các nhà quản trị sẽ chỉ làm việc 35 giờ mỗi tuần?	
	4 - Đến năm nào thì các hoạt động kinh doanh sẽ đạt hiệu quả cao trong việc giảm mức độ ô nhiễm xuống mức đảm bảo an toàn cho môi trường?	
	5 - Đến năm nào thì ban lãnh đạo cấp cao của 50 công ty chế tạo lớn nhất thế giới sẽ sử dụng các mạng vi tính như một công cụ chủ yếu trong hoạch định?	
	6 - Đến năm nào thì sẽ có 10% các nhà quản trị cấp cao sử dụng các loại thuốc kích thích thần kinh như một công cụ hỗ trợ trong việc thiết lập các chính sách khác nhau của công ty?	
	7 - Đến năm nào thì giá cả của các loại năng lượng dùng trong sản xuất của hầu hết các công ty sẽ trở nên đắt đỏ đến mức không thể chịu đựng được?	
	8 - Đến năm nào thì tiêu chuẩn tối thiểu để tham dự các chương trình tuyển dụng và đào tạo của các công ty là bậc thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA)?	
	9 - Đến năm nào thì lãi suất cơ bản trên thị trường vốn ngân hàng hoàn toàn việc mở rộng năng lực sản xuất của các nhà máy?	
	10 - Đến năm nào thì các báo cáo tài chính của các công ty cho thấy một phần quan trọng các chi phí và tài sản được sử dụng vào các hoạt động mang tính xã hội như chống ô nhiễm, phát triển nguồn nhân lực, an toàn sức khỏe?	

(Nguồn: Harvey Nussbaum, School of Business Administration, Wayne state University, Detroit)

Bảng trên bao gồm 10 câu hỏi liên quan đến những triển vọng phát triển tương lai của các doanh nghiệp trong khoảng 20 năm sau. Kèm theo câu trả lời cho mỗi câu hỏi, người được hỏi còn được yêu cầu xếp hạng chúng từ 1 tới 10, tùy theo mức độ mà người trả lời cho rằng câu trả lời của họ sẽ được những người tham gia khác nhất trí cao. Câu trả lời được xếp hạng 10 có nghĩa là người trả lời cho rằng nó có ít khả năng xảy ra nhất, đồng thời câu trả lời "không bao giờ xảy ra" cũng có thể được chấp thuận.

3. Mô hình dự báo mô phỏng

3.1. *Dự báo mô phỏng tình huống* là sự minh họa về một hệ thống thực tế. Mô hình này thường được sử dụng để mô tả những hoạt động của một hệ thống thực tế (hay một vai mật hoạt động của nó) dưới hình thức định lượng hoặc định tính. Trong một mô hình mô phỏng thường có một số biến số (như lợi nhuận, thị phần hay phẩm cấp chất lượng) mà chúng thường thay đổi tùy theo sự thay đổi của những biến số khác (như tỷ lệ lạm phát, sự thay đổi giá bán của các đối thủ cạnh tranh hay tỷ lệ thất nghiệp). Máy vi tính thường được sử dụng để tạo ra những mô hình mô phỏng.

Phương pháp giả định tình huống thường được sử dụng để dự báo về ảnh hưởng của những thay đổi của môi trường và những quyết định quản trị bên trong đối với tổ chức hay bất cứ bộ phận hoặc đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) nào của nó. Mục tiêu của phương pháp giả định tình huống là nhằm mô phỏng, đánh giá thực tế mà không phải trải qua tình huống đó tại thực địa. Trong hầu hết các mô hình mô phỏng, các nhà quản trị thường đặt ra nhiều câu hỏi "Nếu ... thì sao?", như "Nếu tỷ lệ lạm phát trong năm tới là 8% thì lợi nhuận dự kiến của công ty sẽ như thế nào và công ty có thể tiếp tục áp dụng chính sách giá hiện nay không?". Hoặc "nếu tỷ lệ lạm phát trong năm tới là 12%, thì lợi nhuận của công ty sẽ biến động như thế nào và chúng ta có thể mở thêm hai nhà máy mới không?". Để trả lời những câu hỏi thuộc loại này, các nhà phân tích thường thiết lập những phương trình phức tạp và sử dụng máy vi tính để xử lý qua nhiều bước tính toán cần thiết. Mô hình này có thể phát huy tác dụng trong hầu hết những lĩnh vực có nhu cầu dự báo về tương lai như doanh số, lợi nhuận, thu nhập của mỗi cổ phần.v.v...

3.2. *Những câu hỏi và biến số điển hình*

Phương pháp giả định tình huống có thể giúp các nhà hoạch định giải quyết ba loại câu hỏi chiến lược sau:

- 1- Khi nền kinh tế đã thay đổi thì sẽ có những tác động như thế nào đối với một doanh nghiệp, nếu những chiến lược trọng yếu của nó vẫn không thay đổi?
- 2- Nếu một chiến lược cụ thể nào đó được doanh nghiệp lựa chọn nhằm

thích nghi với những thay đổi dự kiến nào đó của nền kinh tế, thì sẽ có những tác động đặc biệt như thế nào? (chẳng hạn, doanh nghiệp dự kiến lãi suất tiền vay sẽ tăng lên mức 13%/năm).

3- Liệu có những tập hợp chiến lược cụ thể nào cho phép doanh nghiệp giành được thuận lợi từ những thay đổi của nền kinh tế không?

Các loại biến số môi trường thường được sử dụng trong một tình huống bao gồm: tỷ lệ lạm phát, lãi suất ngắn hạn, thuế xuất và tỷ lệ thất nghiệp. Các chiến lược sử dụng trong một tình huống bao gồm: chiến lược giá cả, doanh số bán, lợi tức cổ phần, dòng lưu kim, khấu hao hay năng lực sản xuất. Khi trình bày kết quả của một tình huống giả định, có thể sử dụng hình thức một báo cáo lời - lỗ, tỷ số tài chính (như tỷ số nợ/vốn, tỷ số hoàn vốn hay tỷ số lợi nhuận trên mỗi cổ phần), hoặc một bảng cân đối tài sản (balance sheet)

Các phương án sản xuất thường được thiết lập thành những tình huống giả định trong các chương trình phần mềm vi tính, thay cho những tính toán của các chuyên gia toán học trước đây. Các chuyên gia này rất tin tưởng vào những kết quả của các tình huống giả định của họ, nhưng các nhà quản trị thường không sử dụng bởi những kết quả đó trình bày dưới hình thức những bản tính toán rất khó hiểu. Ngày nay, các hệ thống sản xuất giả định thường được trình bày bằng những bảng đồ họa vi tính rất tiện dụng và dễ hiểu.

4- Nhận xét về dự báo

Do tương lai rất hiếm khi giống như quá khứ. Trong khi đó các hoạt động dự báo hoàn toàn dựa trên những dữ liệu của quá khứ, nên điều đó cũng giống như tình trạng xác định hướng đi cho một con tàu biển bằng cách nhìn mớn nước của nó. Bởi vậy, sự hiểu biết sâu rộng, óc suy xét sâu sắc và kỹ năng là rất cần thiết để xây dựng những mô hình dự báo thích hợp. Dù rằng mức độ hợp lý của dự báo ngày càng tăng thì sự nghi ngờ về những kết quả của nó cũng tăng lên, có lẽ bởi sự quá tin tưởng vào khả năng của các nhà dự báo và những dự báo của họ. Nhiều nhà quản trị cấp cao đã từng làm cho công ty của họ thiệt hại hàng trăm triệu USD, chỉ vì đưa ra những dự báo sai về tình hình phát triển hay suy thoái của nền kinh tế, tốc độ phát triển của công nghệ hay phản ứng của đối thủ cạnh tranh, hoặc mức lạm phát.

Mặc dù đã có những tiến bộ to lớn trong việc phát triển các kỹ thuật dự báo trong những năm cuối của thế kỷ 20 này, nhưng tương lai vẫn là một ẩn số không thể biết trước một cách chắc chắn. Thậm chí, ngay cả những kỹ thuật dự báo tinh vi nhất cũng không thể dự liệu được những thay đổi bất ngờ, không thấy trước được.

II. CÁC PHƯƠNG PHÁP TÁI HIỆN GIÁ THIẾT

Như chúng ta đã đề cập ở phần trước, hầu như tất cả các kỹ thuật hoạch định đều có những hạn chế và cạm bẫy đối với nhà lập kế hoạch. Một điều hiển nhiên là một kế hoạch có thể không bao giờ xác thực bằng những giả thiết mà nó dựa trên đó.

Phương pháp câu hỏi tranh luận và phương pháp thu thập ý kiến phê bình là hai công cụ rất hữu ích, hỗ trợ các nhà quản trị trong việc nhận diện và đánh giá các giả thiết được dùng làm cơ sở cho các kế hoạch, các chiến lược và trong thực hiện. Các giả thiết không nhất thiết phải hoàn hảo hay đầy đủ, mà có thể chỉ là một sự kiện.

1. Phương pháp câu hỏi tranh luận

Phương pháp câu hỏi tranh luận là quá trình xem xét một cách có hệ thống tiến trình hoạch định chiến lược xuất phát từ hai hay nhiều quan điểm khác nhau. Phương pháp này đặc biệt hữu hiệu khi giải quyết những vấn đề mà đòi hỏi phải đưa ra những giải pháp đổi mới.

Phương pháp này có thể đạt được hiệu quả cao nhất đối với những tình huống có một hay nhiều trong số những đặc điểm sau:

- * Các cá nhân không thể nhất trí được với nhau trong quá trình phát triển một kế hoạch hay chiến lược.

- * Các cá nhân không biết hay không thể nhất trí với nhau khi định nghĩa rõ ràng về các mục tiêu, các yếu tố thuộc tầm kiểm soát, cũng như ngoài tầm kiểm soát của họ.

- * Các cá nhân phải đối phó với hai hay nhiều nhóm có quyền lợi trong doanh nghiệp trên phương diện quyền sở hữu công ty và sự xung đột tiềm tàng về quyền lợi.

- * Các cá nhân phải đương đầu với tình trạng hiển nhiên là phải làm việc trong điều kiện có rủi ro hay sự không chắc chắn cao.

Phương pháp câu hỏi tranh luận gồm có 4 giai đoạn gồm pha nhận diện vấn đề, pha tranh luận, pha hợp nhất và pha tạo ra chiến lược. Nhóm thực hiện quá trình này thường có từ 12 đến 30 người tham gia. Trong suốt thời gian tiến hành mỗi pha, tất cả những người tham gia hành động như một nhóm riêng rẽ. Tuy nhiên, hầu hết mọi hoạt động đều được thực hiện bởi những tổ gồm từ 3 đến 5 người. Mỗi thành viên của tổ có những phạm vi trách nhiệm khác nhau theo từng chức năng trong tổ chức (chẳng hạn như marketing, tài chính, sản xuất hay nhân sự...), tuyến sản phẩm, loại khách hàng cần được thỏa mãn v.v...

1.1. Pha nhận diện vấn đề

Pha nhận diện nhằm khám phá những giả thiết không chính thức hay bị che lấp. Giả thiết là một sự tin tưởng về một vấn đề nào đó hiện đang được đặt ra hay sẽ xảy ra trong tương lai. Tùy theo tính chất của ngành kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động, sẽ nảy sinh những vấn đề khác nhau.

Chuỗi các công việc dưới đây sẽ khiến cho những người tham gia bộc lộ các giả thiết của họ.

1. Nói rõ kế hoạch, hay chiến lược dự định để giải quyết vấn đề.
2. Nhận diện bất cứ loại thông tin nào có thể hỗ trợ cho kế hoạch - chiến lược đó hoặc xác định vấn đề.
3. Nhận diện những giả thiết cơ bản mà kế hoạch, chiến lược sử dụng làm cơ sở.

Cuối cùng, cần liệt kê chi tiết về tất cả những giả thiết cơ bản để phát triển chúng nhằm đảm bảo rằng không có bất cứ giả thiết nào bị bỏ sót.

Bản liệt kê này cũng bao hàm cả những mục tiêu của công ty và các cổ đông.

1.2. Pha tranh luận

Mục đích của pha này nhằm nhận rõ các chiến lược nghịch chiều và những giải pháp tiềm tàng. Nếu cần thiết, vấn đề cũng có thể được tái xác định trong suốt pha này. Chuỗi công việc dưới đây cần được tiến hành:

- 1- Gắn vào giả thiết sự tiêu cực, bằng cách cứ mỗi giả thiết thuận được gắn với một giả thiết nghịch chiều mà chiến lược hay kế hoạch là cơ sở.
- 2- Chấm dứt sự đánh giá bất cứ giả thiết nghịch chiều nào nếu thấy nó không có cơ sở chắc chắn.
- 3- Tìm kiếm dữ liệu để ủng hộ những giả thiết nghịch chiều còn lại. Những giả thiết này cũng có thể được sử dụng để triển khai một hay nhiều chiến lược, hoặc kế hoạch chung.

Pha này kết thúc khi những người tham gia kết luận rằng, họ không thể tìm được bất cứ chiến lược hay giả thiết nghịch chiều nào có thể tin cậy được.

1.3. Pha củng cố

Pha củng cố tập trung đưa vào cùng lúc những tập hợp nhiều giả thiết khác nhau được tạo ra trong pha 1 và pha 2. Tập hợp hợp nhất những giả thiết có thể chấp nhận được không phải luôn hiện rõ trong pha này. Nếu quyền lực

giữa các nhóm có quyền lợi trong công ty là cân bằng, thì kết quả có thể là xa vời, hoặc người có quyền quyết định cao nhất sẽ thể hiện ý chí của họ. Tuy nhiên, nếu áp dụng chuỗi các công việc dưới đây thì cuối cùng có thể đạt đến sự nhất trí:

- 1- Nếu có nhiều nhóm có quyền lợi khác nhau trong công ty tham gia vào quá trình này, thì tổ chức thành nhiều tổ, đại diện cho các nhóm quyền lợi.
- 2- Mỗi nhóm quyền lợi tiến hành xếp hạng các tập hợp giả thiết dựa trên hai tiêu chuẩn: mức độ quan trọng và sự chắc chắn của mỗi giả thiết có liên quan đến nhóm của họ.
- 3- Mỗi nhóm quyền lợi thảo luận về những giả thiết được coi là quan trọng nhưng không chắc chắn.
- 4- Mỗi nhóm được yêu cầu sửa đổi những giả thiết của nhóm để mở rộng khả năng mà có thể đạt đến sự thống nhất.

Cuối cùng, có thể đạt được sự nhất trí về một tập hợp các giả thiết (thường là một tập hợp những giả thiết mang tính thỏa hiệp). Nhu cầu thỏa hiệp về các giả thiết và nhu cầu đưa ra các quyết định dựa trên một tập hợp những giả thiết mới, mà dường như nó hoàn toàn khác so với những giả thiết ở bước đầu tiên. Do đó, đây là pha khó khăn nhất.

1.4. Pha hình thành kế hoạch, chiến lược

Khi một tập hợp giả thiết đã được chấp nhận và triển khai, pha hình thành kế hoạch hay chiến lược sẽ được tiến hành theo từng bước để chọn được mô hình ra quyết định thích hợp. Các kỹ thuật ra quyết định theo sơ đồ cây hay ma trận có thể được áp dụng tùy theo từng giả thiết.

** Nhận xét*

Đã có nhiều cuộc nghiên cứu về tính hiệu quả của phương pháp câu hỏi tranh luận được tiến hành. Mặc dù phương pháp này hứa hẹn nhiều triển vọng, song nhiều công ty đã tự động áp dụng nó một cách vội vã. Bởi nó vốn được thiết kế để thúc đẩy sự tranh biện mạnh mẽ giữa những người tham gia nhằm làm sâu sắc thêm những quan điểm trái ngược nhau. Nhưng nếu các cá nhân liên quan sẵn sàng đưa vào quá trình này những tham vọng tranh giành quyền lực và không tin tưởng lẫn nhau thì phương pháp này sẽ trở nên phản tác dụng. Trong trường hợp này, nó có thể đào sâu thêm hơn là giải quyết xung đột.

Phương pháp này thường đạt hiệu quả cao nhất trong những tình huống có mức độ không chắc chắn cao và giữa những người tham gia có sự nhất trí cao

dựa trên sự mệnh của tổ chức.

2- Phương pháp thu thập ý kiến phê bình

Phương pháp thu thập ý kiến phê bình là quá trình thu thập ý kiến của một người hay một nhóm người phê bình một kế hoạch hay một chiến lược dự thảo để làm bộc lộ và thách thức đối với những giả thiết của nó. Quá trình này đơn giản hơn nhiều so với phương pháp câu hỏi tranh luận. Tuy nhiên, mục đích của cả hai phương pháp đều giống nhau, bởi chúng đều nhằm khuyến khích sự tranh luận mang tính xây dựng và đó cũng chính là phương tiện để tái hiện và thách thức các giả thiết.

Người phê phán hành động như một luật sư biện hộ giỏi, ông ta đưa ra những lý lẽ chống lại những quan điểm chủ yếu của giả thiết, nhưng lý lẽ này càng có sức thuyết phục càng tốt. Người phê phán cố gắng khoét sâu vào những khuyết điểm của giả thiết là cơ sở cho kế hoạch, khám phá những mâu thuẫn bên trong của nó và phát hiện những vấn đề mà chúng có thể đem lại sự thất bại.

Ngược lại, cũng cần có một người hay một nhóm đảm nhận vai trò biện hộ như một công tố viên. Những người này cần có sự nhạy cảm đối với những khía cạnh không quen thuộc và đưa ra những nhận định hợp lý, khách quan nhất đối với tất cả các kế hoạch hay chiến lược trái ngược nhau.

Nhiều công ty áp dụng phương pháp này bằng cách phân chia những người tham gia vào hai nhóm là một tổ màu đỏ và một tổ màu xanh. Tổ màu xanh đưa ra ý kiến ủng hộ còn tổ màu đỏ phản đối. Kế hoạch dự thảo đó và những kết quả phân tích trái ngược nhau của hai tổ được gửi tới ban lãnh đạo cấp cao để tham khảo khi ra quyết định. Do đó khi áp dụng phương pháp này, không cần cố gắng đạt tới sự nhất trí giữa hai tổ, bởi công việc này do "tổ thứ ba" là ban lãnh đạo đảm nhận.

Cũng giống như phương pháp đặt câu hỏi tranh luận, phương pháp này tỏ ra rất có hiệu quả trong hoạch định kế hoạch hay vạch chiến lược. Song nó cũng không có tác dụng khi có sự lam dụng để tranh giành quyền lực hay không tin tưởng lẫn nhau giữa những người tham gia.

III. QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU (MBO)

Quản trị theo mục tiêu (MBO) là một triết lý và phương pháp tiếp cận quản trị nhằm chỉ đạo quá trình hoạch định bằng cách giúp các nhà quản trị kết hợp giữa các kế hoạch chiến lược và chiến thuật. Đặc biệt, MBO cung cấp những phương tiện để biến các mục tiêu và chiến lược của tổ chức thành những kế hoạch và hoạt động chiến thuật.

1. Triết lý và phong cách quản trị

MBO thể hiện một triết lý tích cực về con người và phong cách quản trị. MBO có những thuộc tính sau:

- Giải quyết những vấn đề chung giữa các cá nhân và nhóm tại tất cả các cấp của tổ chức.
- Truyền thông mở và sự tin cậy.
- Chú trọng đến các mối quan hệ dựa vào lòng tin, trên tất cả các phương diện thông qua sự hợp tác.
- Khen thưởng và thăng chức trực tiếp dựa trên cơ sở những thành tựu và thành tích của nhóm và của cá nhân trong công việc.
- Sử dụng tối thiểu những áp lực, tiểu xảo trong quản trị.
- Thiết lập một cơ cấu quản trị năng động, hiệu quả và thúc đẩy nền văn hóa của doanh nghiệp.

Tuy nhiên trong những thập niên qua, nhiều công ty đã áp dụng những thủ tục của MBO từ trên xuống và bỏ qua triết lý của nó. Do đó họ đã gặt hái được những thất bại.

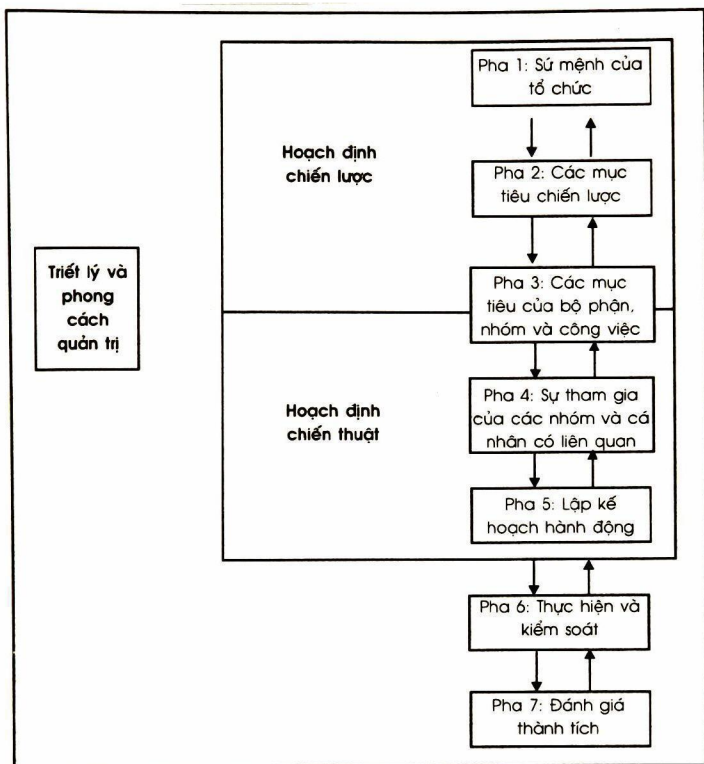
Có 5 mục đích chủ yếu để áp dụng phương pháp tiếp cận theo MBO:

- 1- MBO nhấn mạnh rằng không có mục tiêu nào là riêng rẽ đối với tổ chức, bộ phận, nhóm, hay cá nhân thuộc tổ chức.
- 2- Thiết lập các mục tiêu và đề ra những thỏa hiệp giữa chúng liên quan đến rủi ro và sự không chắc chắn.
- 3- Xác định rõ các mục tiêu và thứ tự ưu tiên của chúng.
- 4- Đề cao các mối quan hệ giữa các mục tiêu của tổ chức, mục tiêu của bộ phận và mục tiêu công việc của cá nhân.
- 5- Nhằm tập trung các nguồn lực của tổ chức, mọi năng lực của nhân viên và chuẩn bị về mặt thời gian.

2. Thiết lập và liên kết các mục tiêu

Hình 5.1. phác thảo những nét đại cương về quá trình của quản trị theo mục tiêu gồm có 7 pha gắn liền nhau.

Đặc trưng đáng chú ý của MBO là việc thiết lập và liên kết các mục tiêu đối với toàn công ty, các khối và các SBU của công ty, các bộ phận, các tổ - nhóm và công việc của các cá nhân. Những mục tiêu này chỉ rõ chất lượng và số lượng những kết quả kỳ vọng trong một khoảng thời gian nào đó. Từ pha 1 đến



Hình 5.1 Tiến trình MBO điển hình

pha 3 của tiến trình nhằm trả lời hai câu hỏi cơ bản là “Tại sao chúng ta ở đây?” và “Nếu vậy thì chúng ta nên thực hiện công việc gì?”. Những pha này đòi hỏi có sự tham gia của các nhà quản trị, các đội - nhóm và các nhân viên thuộc tất cả các cấp của tổ chức.

2.1. Sứ mệnh của tổ chức

Trong pha 1, sứ mệnh và các mục tiêu chung của tổ chức được thiết lập. Công việc này thường do các quản trị gia cấp cao và Hội đồng quản trị đảm nhiệm. Các nhân tố này chỉ rõ bản chất của tổ chức và những mục đích mà tổ chức cần đạt đến. Pha này tương ứng với phần hoạch định chiến lược đã đề cập trong chương 4.

2.2. Các mục tiêu chiến lược

Trong pha 2, các nhà quản trị phát triển những mục tiêu chiến lược cụ thể. Những mục tiêu này thường mang tính định lượng hơn các mục tiêu chiến lược chung và được ghi rõ thời gian hoàn thành chúng. Chẳng hạn, mục tiêu chiến lược của một công ty A là gia tăng lợi nhuận 20% trong ba năm tiếp theo.

2.3. Các mục tiêu của bộ phận, nhóm và công việc

Trong pha 3 các quản trị gia cấp trung gian phát triển các mục tiêu chiến thuật cho các phòng ban, bộ phận và các nhóm. Những mục tiêu này phục vụ cho các mục tiêu chiến lược, Thí dụ, mục tiêu của một bộ phận sản xuất là giảm lượng tiêu hao điện 10% trong 12 tháng tiếp theo. Hình 5.2 minh họa một cách chi tiết mối quan hệ giữa các mục tiêu chiến lược của công ty và các mục tiêu chiến thuật của một số phòng ban chức năng như marketing, sản xuất và nhân sự. Những mục tiêu chiến thuật này là một bước hướng tới việc thực hiện các mục tiêu chiến lược. Hệ thống thứ bậc các mục tiêu cũng đã được đề cập trong chương 4.

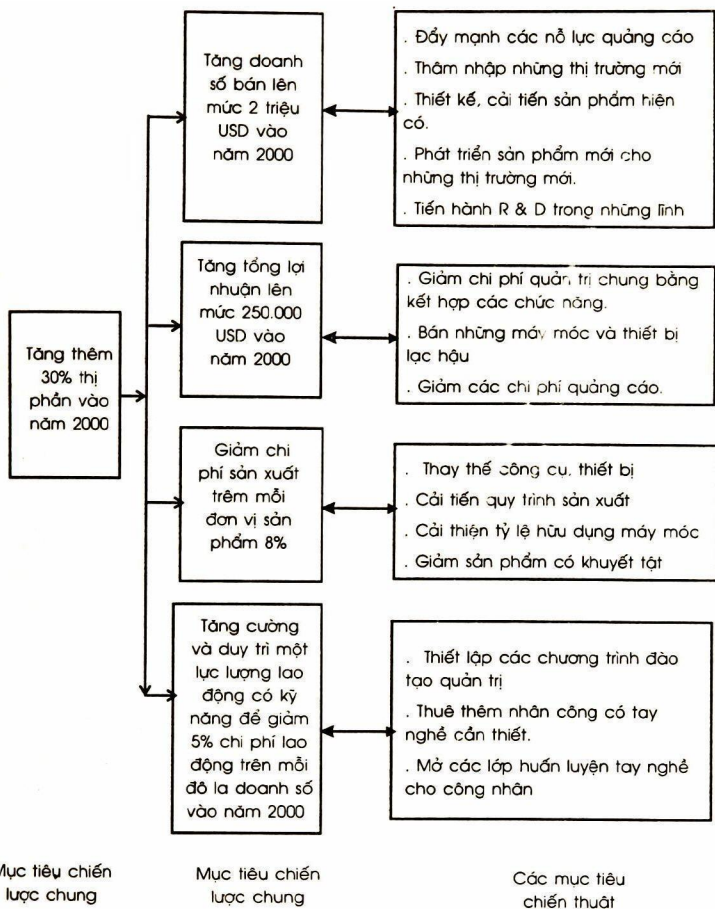
Cũng trong pha 3, các quản trị gia cấp cơ sở và nhân viên phát triển những mục tiêu công việc của từng cá nhân. Chẳng hạn, mục tiêu của một công nhân vận hành máy có thể đề ra là giảm lãng phí và hư hỏng từ 5% xuống còn 0,5% trong 6 tháng tiếp theo.

Chỉ có thể đạt được những mục tiêu này thông qua cố gắng chung của toàn nhóm, trên phương diện nhóm là một tập thể hoạt động. Chẳng hạn, trên các dây chuyền lắp ráp sản phẩm, người ta thường không đặt ra mục tiêu cụ thể cho từng công nhân. Bởi mức độ làm việc, sản xuất của họ tùy thuộc vào tốc độ chung của cả dây chuyền và khả năng của những người công nhân lắp ráp ngồi trước họ trong dây chuyền.

2.4. Mục đích và tiêu chuẩn để thiết lập mục tiêu

Các mục tiêu tạo ra những tiêu chuẩn để có thể đo lường và đánh giá tính hiệu quả của doanh nghiệp. Chẳng hạn, các mục tiêu của một giám đốc kinh doanh là tăng thị phần 15%, giữ chi phí quảng cáo bằng với năm trước. Những mục tiêu này là những tiêu chuẩn định lượng rõ ràng, dùng để đo lường thành tích của bộ phận kinh doanh.

Tiến trình thiết lập các mục tiêu bao gồm việc nhận diện những phạm vi cụ thể của nhóm hay trách nhiệm thuộc công việc và tiêu chuẩn về thành tích. Khi hình thành các mục tiêu, những người tham gia nên xem xét những khía cạnh sau:



Hình 5.2. Liên kết các mục tiêu chiến lược và chiến thuật.

- Các mục tiêu can cụ thể đủ để đảm bảo mức độ quan trọng của chúng đối với các bộ phận, nhóm và nhân viên. Chẳng hạn, một mục tiêu chung chung như “tối đa hóa phúc lợi của doanh nghiệp và xã hội” sẽ khiến cho các cấp quản trị rất khó xác định mục tiêu cho bộ phận hay cá nhân. Do đó, mục tiêu can cụ thể hơn như đến năm 2000, tăng doanh số bán mỗi năm 80% và duy trì mức lợi nhuận biên tế bằng 40% doanh số bán”.

- Các mục tiêu cần có phạm vi đủ rộng để giữ cho nhân viên và các bộ phận tập trung vào những mục tiêu công việc hàng ngày của họ.
- Khi đưa ra các quyết định về mục tiêu không nên để những xung đột tranh giành quyền lực tác động vào quá trình này.

2.5. Sự tham gia vào quá trình thiết lập các mục tiêu

Như pha 4 trong hình 5.1. cho thấy, MBO đòi hỏi có sự tham gia của đồng đảo các cá nhân, các nhóm vào quá trình thiết lập các mục tiêu. Khi các mục tiêu được thiết lập và thực hiện từ trên xuống, thì MBO chỉ còn là danh nghĩa. Bởi trong trường hợp đó, các cá nhân và nhóm cấp dưới tiếp nhận quan điểm của quá trình MBO như là một hệ thống đo lường và kiểm soát, thay vì là một công cụ hoạch định và thúc đẩy. Nếu ban lãnh đạo cấp cao sử dụng MBO để gây áp lực nhằm thúc ép các cá nhân và bộ phận làm việc tốt hơn, thì chắc chắn họ sẽ thất bại hay sẽ chỉ thành công rất hạn chế.

Khi cấp trên và cấp dưới cùng thiết lập các mục tiêu, họ sẽ nhất trí về ý tưởng dựa trên những mục tiêu mà cấp dưới sẽ theo đuổi để đạt được trong một khoảng thời gian cụ thể nào đó. Cấp dưới sẽ tiến hành những hoạt động chung để hoàn thành những mục tiêu đó và những tiến bộ hướng tới các mục tiêu sẽ đo lường thành tích của họ trong quá trình làm việc. Thậm chí nếu họ không hoàn toàn đồng ý trên tất cả mọi phương diện, thì quá trình thiết lập các mục tiêu cũng đem lại những kết quả tốt hơn so với trường hợp không đạt ra các mục tiêu.

2.6. Lập kế hoạch hành động

Trong pha 5 của tiến trình MBO điển hình (hình 5.1.), các nhà quản trị và các nhóm triển khai kế hoạch hoạt động để hoàn thành những mục tiêu mong muốn. Chẳng hạn, mục tiêu của giám đốc marketing của công ty là gia tăng doanh số bán 10% trong thời gian 12 tháng. Để đạt được mục tiêu này, giám đốc marketing có thể triển khai một kế hoạch hoạt động chiến thuật với cấp dưới của ông ta như sau:

- 1- Tung sản phẩm mới Z ra bán trên thị trường để bổ sung vào danh mục sản phẩm của công ty trong vòng 6 tháng.
- 2- Đánh giá tính khả thi của việc hạ giá bán nhằm kích thích mức cầu đối với sản phẩm X và Y trong vòng 3 tháng.
- 3- Tăng doanh số bán đạt các mục tiêu đã đề ra tại ba thành phố lớn nhằm đạt mức tăng chung 10%.

Việc triển khai kế hoạch hoạt động của một phòng, ban có thể là kết quả của sự thảo luận tập thể giữa người đứng đầu bộ phận và các nhân viên trong bộ phận đó. Trái lại, một kế hoạch hành động để đạt được những mục tiêu công việc của một cá nhân có thể được triển khai dựa trên quan điểm của người đó kết hợp với quan điểm và sự góp ý của người cấp trên trực tiếp của người đó.

2.7. Thực hiện và kiểm soát

Pha 6 của tiến trình MBO bao hàm việc biến các kế hoạch chiến thuật thành những hoạt động hàng ngày mà chúng sẽ giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đã đề ra. Quản trị theo mục tiêu cho phép các cá nhân và tập thể tự do trong việc thực hiện nhiệm vụ của họ. Các nhà quản trị nên sẵn sàng huấn luyện và chỉ dẫn để giúp họ đạt được các mục tiêu hơn là kiểm soát chặt chẽ toàn bộ các hoạt động của nhân viên. Các nhóm và cá nhân phải được ủy quyền để làm việc một cách có hiệu quả hướng tới những mục tiêu đã thỏa thuận. Đồng thời họ phải được tự do để thảo luận mọi vấn đề với cấp trên và những người có thể giúp đỡ họ hoàn thành nhiệm vụ.

2.8. Đánh giá thành tích

Pha cuối cùng của MBO đòi hỏi phải đánh giá một cách có hệ thống để đo lường sự tiến bộ, nhận diện, giải quyết những vấn đề phát sinh và điều chỉnh các mục tiêu. Nếu đánh giá thành tích được tiến hành một cách chính xác, thì các nhà quản trị, các nhóm và cá nhân các nhân viên có thể rút ra những bài học rất quan trọng từ những công việc họ đã thực hiện và áp dụng vào các hoạt động tương lai.

MBO nhấn mạnh rằng, cá nhân người cấp dưới và các nhóm phải đánh giá thành tích riêng của họ và tham gia đánh giá thành tích chung. Thực vậy, đánh giá thành tích là sự tác động qua lại trong quá trình giải quyết vấn đề: Các nhà quản trị khuyến khích cấp dưới nhận diện vấn đề và ảnh hưởng của nó đối với việc đạt được mục tiêu của họ. Từ đó đưa ra những phương pháp để nâng cao thành tích. Bởi vậy đánh giá thành tích tạo ra những thông tin phản hồi về tình hình thực hiện nhiệm vụ đối với nhân viên. Sự biết rõ về kết quả công việc là một nhân tố thúc đẩy quan trọng đối với cấp dưới. Phương pháp đánh giá thành tích của MBO là rất khác biệt so với sự đánh giá chủ quan theo cá tính và tính cách của người cấp dưới.

2.9. Nhận xét về MBO

Những nghiên cứu tìm tòi về tính hiệu quả của các hệ thống MBO rất phức tạp và cũng rất khó để đánh giá MBO, bởi hoặc là các pha của nó không được áp dụng đầy đủ, hoặc là nó được áp dụng mà không tuân theo triết lý nào

cả. Tuy nhiên, MBO có những lợi điểm và yếu điểm như sau:

- Trên phương diện hoạch định để hướng tới sự thành công, MBO có những lợi điểm sau:

- 1- Nhấn mạnh vào việc thiết lập các mục tiêu.
- 2- Thường xuyên truyền thông và phản hồi thông tin giữa cấp dưới, các nhóm và các nhà quản trị về sự tiến bộ, những chướng ngại hay sự cần thiết phải điều chỉnh các mục tiêu.
- 3- Có nhiều cơ hội cho các nhân viên cấp dưới, các nhóm tham gia vào việc thiết lập các mục tiêu.

- Những sai lầm khi tiến hành MBO thường đem lại thất bại là:

- 1- MBO được sử dụng như một công cụ áp đặt từ trên xuống, nhằm kiểm soát mọi người.
- 2- Khi có sự đối lập giữa những giá trị bên trong của tổ chức với những triết lý và phong cách quản trị của nó thì thất bại thường là điều khó tránh khỏi.
- Quản trị theo mục tiêu thường sử dụng những kinh nghiệm của quá khứ làm cơ sở để đề ra các mục tiêu và quyết định cho tương lai. Trong khi đó, môi trường kinh doanh thay đổi hết sức nhanh chóng, nên những mục tiêu và quyết định đó có thể đã bị lạc hậu ngay từ khi chúng chưa được thực hiện.

IV. PHƯƠNG PHÁP SƠ ĐỒ MẠNG LƯỚI

Một trong những phương pháp sơ đồ mạng lưới hữu dụng và thường hay sử dụng nhất là sơ đồ PERT (the program evaluation and review technique). Nó là một kỹ thuật đặc biệt được trình bày bằng biểu đồ về sự phối hợp các hoạt động và các sự kiện cần thiết để đạt được mục tiêu chung của một dự án. PERT thường được sử dụng để phân tích và nhận những chi tiết cần phải thực hiện để đạt được những mục tiêu về thời gian.

- PERT gồm có 4 yếu tố:

1. Mạng lưới PERT

Mạng lưới PERT là một biểu đồ biểu diễn tính liên tục và các mối quan hệ của những công việc và sự kiện cần thiết để hoàn thành một dự án hay kế hoạch tổng thể. Như trình bày trong hình 5.3, các sự kiện (được biểu diễn thành những vòng tròn) là những điểm mà các quyết định được đưa ra hay

những công việc cần được tiến hành. Các hoạt động (được biểu thị bằng những mũi tên) là những công việc cần được hoàn thành để di chuyển từ sự kiện này tới sự kiện khác. Để thiết lập một sơ đồ PERT, các nhà quản trị cần nhận diện những hoạt động chủ yếu của dự án, xác định tính liên tục của chúng, quyết định người chịu trách nhiệm về mỗi công việc và tính toán khoảng thời gian cần thiết để hoàn thành chúng. Sơ đồ mạng lưới chi rõ mối liên hệ giữa các công việc và sự kiện, như hình 5.3 cho thấy sự kiện 3 không thể diễn ra nếu các công việc A, B và C chưa hoàn thành. Bởi vậy, sơ đồ PERT đòi hỏi các nhà quản trị và các nhóm hoạt động thuộc mỗi dự án phải hợp tác chặt chẽ với nhau.

2. Đường găng (Critical Path)

Mỗi dự án đều tuân theo nhiều con đường và mỗi con đường là sự liên tục của các sự kiện và công việc nối liền từ điểm bắt đầu cho tới điểm kết thúc của dự án. Những dự án phức tạp có thể bao gồm hàng ngàn công việc và hàng trăm con đường. Nhiều công việc được tiến hành đồng thời theo những con đường riêng rẽ. Tuy nhiên, mỗi dự án như vậy thường có một mạng lưới PERT chính, là đường găng. Đường găng là con đường có thời gian dài nhất để xác định độ dài thời gian của toàn dự án. Do đó, để rút ngắn thời gian hoàn thành dự án các nhà hoạch định phải tập trung chú ý tới những công việc dọc theo đường găng.

Những mũi tên tô đậm (hình 5.3) chỉ rõ đường găng của dự án, với tổng thời gian cần thiết là 29 tuần. Bất cứ sự chậm trễ nào trong việc hoàn thành các công việc dọc theo đường găng sẽ làm trì hoãn thời gian hoàn thành dự án.

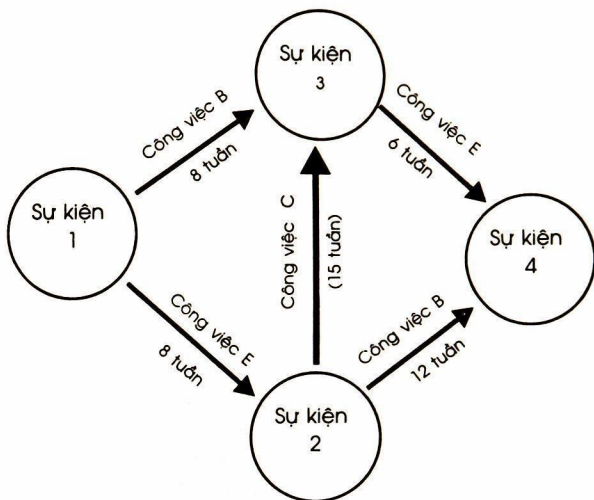
3. Phân bổ các nguồn lực

Để thực hiện những công việc cần thiết, các nhà quản trị cần đến nhiều nguồn lực khác nhau. Sự sẵn sàng của các nguồn lực có những ảnh hưởng rất lớn đến độ dài thời gian thực hiện những công việc giữa các sự kiện, cũng như chi phí liên quan tới mỗi công việc. Các nhà quản trị phải ước tính về chủng loại và khối lượng nguyên liệu, thiết bị, công cụ, cũng như nguồn nhân lực cần thiết càng chính xác càng tốt.

4. Chi phí và thời gian

Giá trị của phương pháp sơ đồ mạng lưới PERT đối với quản trị là khả năng mà nó có thể cho phép làm giảm chi phí và thời gian thực hiện các dự án.

Trước hết, các nhà quản trị cần ước tính thời gian và chi phí cho mỗi công việc và như trong hình 5.3 cho thấy, công việc A được dự kiến là sẽ cần đến 8 tuần.



Hình 5.3. Sơ đồ mạng lưới PERT điển hình

Có 4 loại thời gian ước tính của mỗi công việc:

- *Thời gian ước tính theo khả năng hiện thực* là khoảng thời gian cần thiết ước tính để hoàn thành một công việc, được ước tính với những khó khăn và gián đoạn thông thường.
- *Thời gian lạc quan nhất* là khoảng thời gian cần thiết ước tính để hoàn thành một công việc nếu không có khó khăn gì xảy ra và mọi thứ đều hoàn hảo.
- *Thời gian bi quan nhất* là khoảng thời gian cần thiết ước tính để hoàn thành một công việc trong trường hợp có những khó khăn và gián đoạn xảy ra không thường xuyên.
- *Thời gian kỳ vọng* là giá trị trung bình trọng của ba loại thời gian trên.

Nếu ký hiệu thời gian theo khả năng hiện thực là T_m ; thời gian lạc quan nhất là T_o và thời gian bi quan nhất là T_p , thì thời gian kỳ vọng T_e của một công việc được tính như sau:

$$T_e = \frac{T_o + 4 T_m + T_p}{6} \quad (5.1)$$

Bằng cách đưa ra những ước tính thời gian khác nhau, các nhà quản trị có thể thấy trước và đáp ứng nhanh chóng các cơ hội và khó khăn. Căn cứ vào lịch trình thực hiện dự án theo sơ đồ PERT, các nhà quản trị có thể tập trung những nguồn lực cần thiết để hoàn thành những công việc trọng yếu, nhằm hoàn thành dự án đúng thời hạn. Như vậy, sơ đồ PERT trở thành một công cụ cho phép nhà quản trị kiểm soát tiến độ của các dự án.

5. Nhận xét về sơ đồ PERT

Sơ đồ PERT thường phát huy cao nhất khi các dự án là những dự án phức tạp và đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ. Nó cho phép làm giảm thời gian và chi phí của dự án trong những điều kiện sau:

- Dự án bao gồm một tập hợp những công việc được xác định rõ ràng.
- Công việc có thể được bắt đầu và kết thúc một cách độc lập so với một công việc khác.
- Các công việc được tiến hành theo một trình tự nhất định.

Mặt hạn chế của sơ đồ PERT là nó không phù hợp khi áp dụng vào sản xuất theo dây chuyền lắp ráp, bởi hoạt động theo dây chuyền chịu sự chi phối của tốc độ máy móc.

V. PHÂN TÍCH HÒA VỐN (BREAK-EVEN ANALYSIS)

Để quản lý tốt các hoạt động kinh doanh, các nhà quản trị cần dự kiến trước lợi nhuận và chi phí của các dự án sản xuất... Một công cụ khá hữu hiệu thường được sử dụng trong hoạch định là phân tích hòa vốn.

Phân tích hòa vốn là sự phân tích để tìm điểm hòa vốn bằng phương pháp đồ thị hoặc phương pháp đại số.

Điểm hòa vốn là điểm mà tại đó mức doanh thu không tạo ra thua lỗ, cũng như không đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Nếu doanh thu thấp hơn điểm hòa vốn, doanh nghiệp sẽ bị thua lỗ. Ngược lại, nếu doanh thu cao hơn điểm hòa vốn doanh nghiệp sẽ có lợi nhuận.

1. Chi phí ổn định và chi phí biến đổi

Chi phí ổn định là những chi phí mà doanh nghiệp phải trả không thay đổi theo xuất lượng hay doanh thu của nó. Một số chi phí điển hình thuộc loại này như chi phí thuê nhà xưởng, các chi phí quản trị chung, phí bảo hiểm, thuế môn bài, chi phí trả lương các nhà quản trị...v.v.

Tuy nhiên, sự ổn định này chỉ mang tính tương đối bởi khi doanh nghiệp thay đổi quy mô sản xuất, thì chúng cũng sẽ thay đổi theo.

Chi phí biến đổi là những chi phí biến động một cách trực tiếp theo doanh số và xuất lượng sản xuất của doanh nghiệp.

Những chi phí này bao gồm các chi phí sản xuất như chi phí trả lương công nhân, nguyên liệu, trả nhà cung cấp, hoa hồng bán hàng và chi phí giao nhận sản phẩm. v..v.

Khi đã xác định được hai loại chi phí này, ta có thể tìm được điểm hòa vốn.

2. Tìm điểm hòa vốn

2.1. Phương pháp đại số

Dựa vào các tiêu thức sau:

FC = tổng chi phí ổn định.

P = giá bán sản phẩm (đơn vị)

VC = chi phí biến đổi (đơn vị)

B_E = Điểm hòa vốn (số lượng đơn vị)

Công thức để tìm điểm hòa vốn được thiết lập như sau:

$$B_E = \frac{FC}{P - VC} \quad (5.2)$$

Phần chênh lệch giữa giá bán P và chi phí biến đổi VC là số dư đảm phí. Nói cách khác, số dư đảm phí là phần giá bán (đơn vị) cao hơn chi phí biến đổi và nó được dùng trang trải cho các chi phí ổn định (và tạo thành lợi nhuận).

Chẳng hạn, một doanh nghiệp có tổng chi phí ổn định là 30.000 USD, giá bán đơn vị là 7 USD; chi phí biến đổi chiếm 57% giá bán. Điểm hòa vốn là:

$$B_E = \frac{30.000}{7 - 4} = 10.000 \text{ (đơn vị)}$$

2.1.1. Sử dụng phân tích hòa vốn để hoạch định giá bán.

Các nhà hoạch định có thể dùng phân tích hòa vốn để đánh giá mức độ ảnh hưởng của thay đổi về giá bán đối với lợi nhuận.

Chẳng hạn, nếu doanh nghiệp trên phải bán sản phẩm với giá 6 USD để cạnh tranh giành thị phần với các đối thủ của nó, thì điểm hòa vốn sẽ là:

$$B_E = \frac{30.000}{6 - 4} = 15.000 \text{ (đơn vị)}$$

Trong trường hợp này, khi giá bán giảm 1 USD thì doanh nghiệp phải sản xuất và bán được 1500 đơn vị sản phẩm thì mới bắt đầu có lợi nhuận.

2.1.2. Sử dụng phân tích hòa vốn để hoạch định lợi nhuận

Trong thực tế, các doanh nghiệp thường đặt ra mục tiêu về lợi nhuận và sử dụng chúng để xác định mức xuất lượng sản xuất cần thiết. Công thức để hoạch định lợi nhuận là:

$$B'_E = \frac{FC + \text{lợi nhuận dự kiến}}{P - VC} \quad (5.3)$$

Chẳng hạn, ban lãnh đạo doanh nghiệp đặt mục tiêu lợi nhuận trong năm là 30.000 USD thì mức sản xuất và bán hàng cần đạt là

$$B'_E = \frac{30.000 + 30.000}{7 - 4} = 20.000 \text{ (đơn vị)}$$

3. Phương pháp đồ thị

Đồ thị hòa vốn được thiết lập dựa trên những dữ liệu sau:

- Trục tung biểu thị cho doanh số và chi phí tính bằng tiền.
- Trục hoành biểu thị cho xuất lượng sản xuất tính bằng đơn vị sản phẩm.
- Tổng chi phí = chi phí biến đổi + chi phí ổn định.
- Tổng doanh thu = giá bán \times số lượng sản phẩm.
- Chi phí ổn định là một đường thẳng song song với trục hoành.

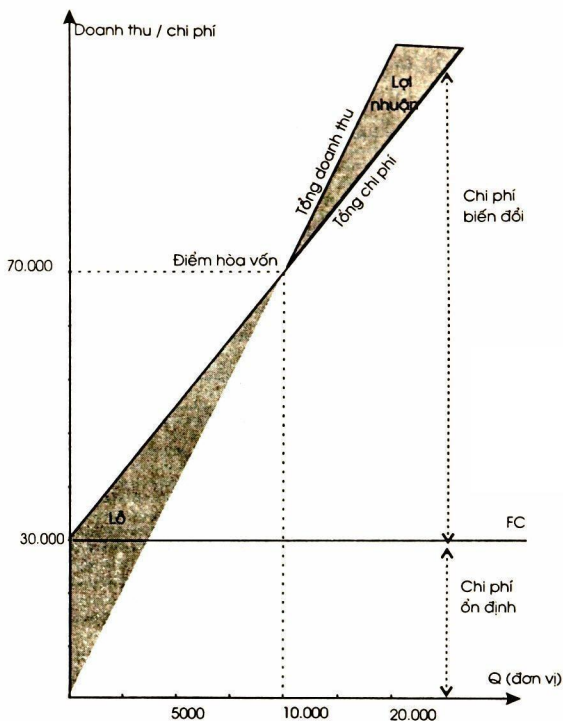
Sử dụng lại thí dụ trên, ta có thể thiết lập đồ thị như hình 5.4:

4. Nhận xét

- *Mặt tích cực của phân tích hòa vốn:*

- Phân tích hòa vốn buộc các nhà hoạch định phải xem xét chi phí, lợi nhuận và xuất lượng sản xuất trong mối liên hệ qua lại. Sự thay đổi của mỗi biến số đều tác động đến hai biến số còn lại.

- Phân tích hòa vốn cho phép các nhà hoạch định đánh giá mức độ ảnh hưởng của giá bán đối với lợi nhuận mục tiêu, cũng như đánh giá mức xuất lượng sản xuất hợp lý.



Hình 5.4 Đồ thị phân tích hòa vốn

- **Mặt hạn chế:**

- Khi thực hiện phân tích hòa vốn, rất khó xác định chính xác các loại chi phí, doanh số bán...
- Phân tích hòa vốn đã bỏ qua yếu tố thời giá của tiền tệ trong quá trình tính toán.

TÓM LƯỢC

1. Dự báo là quá trình lượng định những sự kiện hay điều kiện có khả năng xảy ra trong tương lai trong môi trường của tổ chức. Đồng thời, nó cũng là một bộ phận rất quan trọng của công tác hoạch định.

Dự báo có ba công cụ hỗ trợ quan trọng là phương pháp dự báo kịch bản, kỹ thuật dự báo Delphi và phương pháp mô phỏng tình huống:

- Phương pháp dự báo kịch bản là những bản mô tả viết về những khả năng có thể xảy ra trong tương lai.
- Kỹ thuật Delphi sử dụng một quá trình thu thập ý kiến nhằm đạt đến sự nhất trí giữa các chuyên gia đối với những ước tính về các sự kiện và điều kiện tương lai.
- Phương pháp mô phỏng tình huống là những mô hình về các hệ thống thực tế mà nó cho phép thử nghiệm trên nhiều phương diện khác nhau. Phương pháp này thường được tiến hành trên máy vi tính.

2. Phương pháp câu hỏi tranh luận và phương pháp thu thập ý kiến phê bình là những công cụ hỗ trợ hoạch định rất hữu dụng để tái hiện và thách thức các giả thiết.

- Phương pháp câu hỏi tranh luận là quá trình xem xét một cách có hệ thống tiến trình hoạch định chiến lược xuất phát từ hai hay nhiều quan điểm đối lập nhau. Phương pháp này được tiến hành với những nhóm có từ 12 đến 30 người tham gia.
- Phương pháp thu thập ý kiến phê bình là quá trình thu thập ý kiến của một người hay một nhóm người phê bình một kế hoạch hay một chiến lược dự thảo.

3. Quản trị theo mục tiêu (MBO) bao gồm một triết lý và một phương pháp tiếp cận đối với quản trị. MBO vừa hướng dẫn, vừa thực hiện quá trình hoạch định thông qua 7 pha cơ bản:

- 1) Thiết lập sứ mệnh của tổ chức.
- 2) Thiết lập các mục tiêu chiến lược.
- 3) Thiết lập các mục tiêu của phòng, ban, nhóm và công việc.
- 4) Sự tham gia của các nhóm và cá nhân có liên quan.
- 5) Lập kế hoạch hành động.
- 6) Thực hiện kế hoạch và kiểm soát.

7) Đánh giá thành tích.

4. Phương pháp sơ đồ mạng lưới để cập tới những quá trình, kỹ thuật và ý niệm được sử dụng để điều hành một dự án, nhằm đạt được mục tiêu của nó. Một công cụ hoạch định hữu hiệu là sơ đồ PERT và nó có 4 yếu tố chính:

- 1) Mạng lưới PERT.
- 2) Đường găng.
- 3) Phân bố các nguồn lực.
- 4) Ước tính thời gian và chi phí.

5. Phân tích hòa vốn là sự phân tích để tìm điểm hòa vốn bằng phương pháp đồ thị hoặc phương pháp đại số.

- Điểm hòa vốn là điểm mà tại đó mức doanh thu vừa đủ trang trải cho toàn bộ các chi phí của doanh nghiệp.
- Chi phí ổn định là những chi phí mà doanh nghiệp phải trang trải mà không phụ thuộc vào xuất lượng sản xuất hay doanh thu của nó.
- Chi phí biến đổi là những chi phí biến động một cách trực tiếp theo doanh số hay chất lượng sản xuất của doanh nghiệp.
- Các nhà quản trị có thể sử dụng phân tích hòa vốn để hoạch định giá bán hay lợi nhuận của doanh nghiệp.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Bạn hãy vạch ra một kịch bản về triển vọng phát triển của doanh nghiệp mà bạn đang làm việc đến năm 2010 theo chiều hướng thuận. Sau đó phát triển một kịch bản dựa trên những giả thiết theo chiều hướng ngược lại với kịch bản đã vạch ra.
2. Những kịch bản phức tạp có những lợi ích gì?
3. Khi tiến hành dự báo theo kỹ thuật Delphi, những đối tượng nào có thể đe dọa và phá vỡ quá trình tạo ra sự nhất trí giữa những người được hỏi ý kiến? Làm thế nào để kỹ thuật Delphi tránh được họ trong quá trình thực hiện.
4. Kỹ thuật dự báo Delphi và mô hình dự báo mô phỏng có gì giống và khác nhau? Hãy giải thích sự giống và khác nhau đó?
5. Theo quan điểm của bạn, giữa hai phương pháp câu hỏi tranh luận và phương pháp thu thập ý kiến phê bình, phương pháp nào hữu ích hơn? Nên thực hiện phương pháp đó như thế nào?

6. Bạn nhất trí với hệ thống triết lý và phong cách quản trị của MBO không? Hãy giải thích ý kiến của bạn.
7. Công ty của bạn đã từng sử dụng phương pháp MBO chưa? Nếu có, bạn đã từng tham gia vào pha nào trong tiến trình đó. Hãy mô tả những công việc mà bạn đã thực hiện?
8. Bạn hãy liệt kê những đặc trưng cơ bản của sơ đồ PERT. Trọng tâm chú ý của nhà quản trị khi hoạch định kế hoạch thực hiện một dự án theo phương pháp này là những yếu tố nào?
9. Hãy nêu những công dụng hữu ích của phân tích hòa vốn.

CHƯƠNG VI

RA QUYẾT ĐỊNH

Hàng ngày, trong cuộc sống đời thường hay trong kinh doanh, chúng ta thường phải đối mặt với rất nhiều vấn đề cần giải quyết. Trong mỗi vấn đề, chúng ta cần xác định nội dung, mục tiêu cần đạt đến và thu thập thông tin, nhận diện và đánh giá những khả năng có thể xảy ra để đưa ra những quyết định hợp lý.

Như vậy ra quyết định là một công việc rất quan trọng và nó cũng là một chức năng chính yếu của các nhà quản trị. Thông qua các quyết định, nhà quản trị thể hiện vai trò của mình và thúc đẩy tổ chức đạt đến những mục tiêu đã định.

Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra cho các nhà quản trị là “thế nào là một quyết định hợp lý?” và “làm thế nào để đưa ra được những quyết định đúng đắn?”

Chương 6 sẽ tập trung giải quyết hai câu hỏi này và nội dung của chương bao gồm:

- Những điều kiện tiên quyết để ra quyết định.
- Những yếu tố thành phần của quá trình ra quyết định.
- Những điều kiện ảnh hưởng tới quá trình ra quyết định.
- Các mô hình ra quyết định.
- Một số kỹ năng hỗ trợ ra quyết định.

I. KHÁI NIỆM

Ra quyết định là quá trình xác định vấn đề và lựa chọn một chương trình hành động thích hợp trong số nhiều chương trình hành động khác nhau đã được chuẩn bị, nhằm đáp ứng những nhu cầu của tình huống.

Như vậy quá trình này ngụ ý rằng, ra quyết định là công việc chỉ dành cho những người có óc quyết định dựa trên sự cân nhắc kỹ lưỡng. Mặt khác, ra quyết định cũng là một trong những trách nhiệm chính yếu của các nhà quản trị thuộc tất cả các cấp, chất lượng các quyết định không chỉ góp phần vào sự thành công hay thất bại của tổ chức, mà còn ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công của cá nhân mỗi nhà quản trị.

Trong thực tế, các nhà quản trị thường không thể có đủ thông tin và hoàn toàn đoạn chắc về sự đúng đắn trong các quyết định của họ. Tuy nhiên, khi một

nhà quản trị đưa ra những quyết định càng đúng đắn trong trường hợp càng thiếu thông tin hay mức độ không chắc chắn càng cao, thì thành công càng lớn. Đó là phần thưởng cho thái độ quyết đoán, chấp nhận sự mạo hiểm.

Trên phương diện thời gian, ra quyết định đòi hỏi ở các nhà quản trị sự đúng lúc và kịp thời. Trong mỗi tình huống cần đến quyết định của quản trị đều có tính thời điểm. Một quyết định hợp lý, nhưng được đưa ra không đúng thời điểm thì có thể trở thành vô tác dụng.

II. NHỮNG ĐIỀU KIỆN TIÊN QUYẾT ĐỂ RA QUYẾT ĐỊNH

Những nguyên tắc cơ bản của quá trình ra quyết định được đưa vào áp dụng mỗi khi các nhà quản trị tiến hành hoạch định, tổ chức, lãnh đạo hay kiểm soát .v.v. Có 4 điều kiện tiên quyết cần phải có để một quá trình ra quyết định xảy ra.

1. Phải có một khoảng cách (hay sự khác biệt) giữa tình trạng hiện tại và những mục đích hay mục tiêu kỳ vọng

Chẳng hạn, một doanh nghiệp hiện đang chiếm một thị phần rất khiêm tốn trên thị trường sản phẩm X. Ban lãnh đạo công ty muốn gia tăng thị phần của sản phẩm này lên mức 20% sau thời gian một năm. Do đó, xuất hiện nhu cầu là họ phải đưa ra hàng loạt quyết định, thậm chí phải hy sinh lợi nhuận trước mắt để đạt được mục tiêu này vào cuối năm. Tỷ lệ thị phần hiện tại và cuối năm là một khoảng cách.

2. Người ra quyết định phải nhận thức được tầm quan trọng của khoảng cách đó

Bởi chỉ khi người ra quyết định nhận thấy rằng việc lấp đầy những khoảng cách hay san bằng sự khác biệt là tối cần thiết thì ông ta mới có động lực để hành động.

3. Người ra quyết định phải có động cơ hành động xuất phát từ khoảng cách đó

Khi nhận thức được tầm quan trọng của khoảng cách giữa hiện tại và mục tiêu kỳ vọng sẽ tạo ra động cơ thúc đẩy người ra quyết định hành động.

4. Người ra quyết định phải có đủ năng lực, quyền lực và tài lực để hành động

Điều kiện cuối cùng này cho thấy, dù rằng người ra quyết định đã nhận thức được sự cần thiết phải ra quyết định, có động cơ thúc đẩy nhưng nếu ông

ta không có đủ năng lực, quyền lực, và tài lực ... thì sự khác biệt giữa hiện tại và mục tiêu kỳ vọng sẽ không thay đổi.

III. NHỮNG YẾU TỐ THÀNH PHẦN CỦA TIẾN TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Các thành viên của mỗi tổ chức thường phải đưa ra những quyết định trong rất nhiều loại tình huống và không có một phương pháp ra quyết định nào có thể áp dụng chung cho tất cả mọi tình huống.

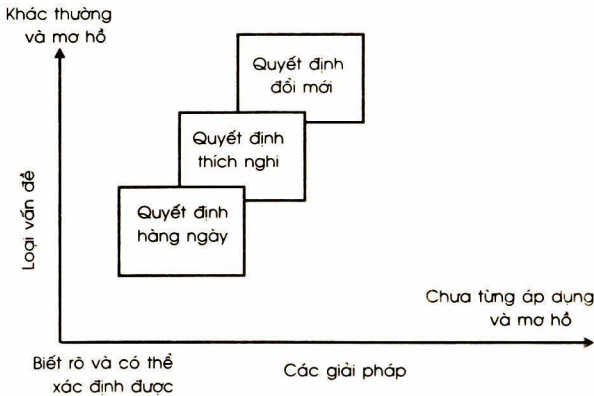
Trình tự của tiến trình ra quyết định bao gồm:

- Xác định vấn đề cần giải quyết.
- Tìm kiếm và đánh giá nhiều giải pháp khác nhau.
- Ra quyết định.

1. Các loại vấn đề

Chiều thẳng đứng trong hình 6.1 cho thấy sự phân loại vấn đề cần giải quyết. Các vấn đề được xếp hạng từ những vấn đề đã biết và xác định rõ tới mức khác thường và mơ hồ.

Chẳng hạn, tình hình ngân quỹ tiền mặt của một doanh nghiệp vào cuối mỗi ngày là một vấn đề mà các nhà quản trị có thể xác định được rõ ràng và là



Hình 6.1 Các loại quyết định

một số liệu chính xác. Trái lại, tình hình thu hồi các khoản nợ khó đòi là một vấn đề khá phức tạp, mơ hồ khác thường rất khó dự đoán kết quả.

2. Các loại giải pháp

Chiều ngang trong hình 6.1 phân loại những giải pháp đã được đưa ra để các nhà quản trị có thể áp dụng nhằm giải quyết những vấn đề khác nhau đã được đặt ra. Những giải pháp này cũng được xếp hạng từ mức độ đã biết rõ và có thể xác định được đến mức chưa từng được áp dụng và không rõ ràng.

Trở lại thí dụ trên, những giải pháp như tiến hành các thủ tục yêu cầu bên nợ tuyên bố tự nguyện phá sản hay đề nghị tòa án can thiệp là những giải pháp có thể biết rõ và có thể xác định được ngay cả hậu quả của từng giải pháp. Còn những giải pháp như chấp nhận khoan nợ và tài trợ thêm ngân quỹ để cải thiện tình hình và có thể trả được cả nợ cũ và mới là loại giải pháp rất khó xác định kết quả.

3. Các loại quyết định

Chúng ta có thể phân loại các quyết định thành ba loại. Cơ sở để phân loại dựa trên loại vấn đề cần giải quyết và loại giải pháp được áp dụng.

3.1. Những quyết định hàng ngày

Quyết định hàng ngày là những lựa chọn đã được tiêu chuẩn hóa được đưa ra tương ứng với những vấn đề và giải pháp đã biết rõ hay có thể xác định được. Những người ra quyết định thường tìm một giải pháp cho những vấn đề của họ theo những quy tắc đã được thiết lập hay những thủ tục hành động chuẩn trong phần mềm vi tính.

Những quyết định như xử lý các đơn đặt hàng, biên lai trả tiền hay nhiều vấn đề hàng ngày khác đều thuộc loại quyết định này.

Điểm chú ý là cần tránh việc đưa ra những quyết định hàng ngày đối với những vấn đề thuộc loại mơ hồ.

3.2. Những quyết định thích nghi

Quyết định thích nghi là sự lựa chọn đưa ra nhằm đáp ứng một tập hợp những vấn đề và giải pháp thuộc loại có mức độ khác thường vừa phải và chỉ biết rõ một phần. Những quyết định loại này thường đem lại sự thay đổi dần dần những thông lệ hay những quyết định hàng ngày và chúng có những ảnh hưởng nhất định đối với lợi nhuận của doanh nghiệp. Chẳng hạn, những quyết định nhằm hợp lý hóa các quy trình sản xuất, điều chỉnh các hoạt động nhằm cắt giảm chi phí... thuộc loại này.

Loại quyết định này thường do các quản trị gia cấp trung gian, các chuyên gia, chuyên viên điều hành đưa ra.

* *Sự cải tiến liên tục* diễn ra khi một doanh nghiệp liên tiếp đưa ra những quyết định thích nghi, tạo ra một khối lượng lớn những cải tiến nhỏ, tăng lên không ngừng từ năm này qua năm khác.

Những quyết định loại này rất phổ biến trong các công ty Nhật Bản và chúng thường được áp dụng trong sản xuất, quản trị chất lượng, quản trị chi phí, cải tiến sản phẩm... Các hoạt động cải tiến này diễn ra liên tục, bền bỉ trong nhiều năm góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí, cải tiến dịch vụ khách hàng, cải tiến sản phẩm và đem lại cho họ nhiều lợi nhuận.

3.3. Những quyết định đổi mới

Quyết định đổi mới là những quyết định dựa trên sự khám phá, phát hiện và chẩn đoán về những vấn đề mơ hồ khác thường và phát triển những giải pháp độc đáo, sáng tạo. Các quyết định đổi mới thường thể hiện một sự đột phá mạnh mẽ so với quá khứ. Do đó, để đổi mới một cách có hiệu quả, những người ra quyết định phải đặc biệt cẩn thận trong việc xác định vấn đề và đưa ra các giải pháp.

Các quyết định đổi mới thường bao gồm hàng loạt những quyết định nhỏ, gắn liền nhau được đưa ra trong khoảng thời gian nhiều tháng hoặc hàng năm. Những quyết định đổi mới quan trọng có thể bao trùm lên những khoảng thời gian nhiều năm, liên quan đến nhiều bộ phận và cá nhân, thậm chí có thể liên quan đến cả khách hàng hay các nhóm quyền lợi trong doanh nghiệp.

Một khía cạnh rất quan trọng cần được lưu ý là những quyết định đổi mới thường không diễn ra theo một trình tự hợp logic, có trật tự. Chúng có thể được tạo ra trước khi các vấn đề được hiểu một cách đầy đủ.

Các nhà quản trị đều công nhận rằng những quyết định đổi mới là rất cần thiết, cho phép duy trì tính cạnh tranh của doanh nghiệp.

IV. NHỮNG ĐIỀU KIỆN ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Các nhà quản trị đưa ra các quyết định thường dựa trên khối lượng và sự chính xác của những thông tin mà họ đã có. Tuy nhiên, những quyết định liên quan đến những hoạt động và kết quả tương lai thì không thể dự đoán trước được, bởi không thể dự kiến được mức độ rủi ro hay tính không chắc chắn của chúng.

Song những quyết định hàng ngày thường được đưa ra trong những điều

kiện gần như chắc chắn và có rủi ro thấp nhất. Còn những quyết định thích nghi thì đi cùng với mức độ không chắc chắn và rủi ro vừa phải và những quyết định đổi mới thì thường gắn liền với mức độ không chắc chắn và rủi ro cao.

Mức độ rủi ro và sự không chắc chắn thể hiện qua những điều kiện sau:

1. Điều kiện khách quan

Điều kiện khách quan bao gồm những điều kiện, trạng thái và sự kiện mà những người ra quyết định không thể kiểm soát được, nhưng chúng có thể ảnh hưởng đối với kết quả của những quyết định của họ trong tương lai.

Những yếu tố này bao gồm tình hình phát triển của công nghệ, tình hình cạnh tranh trên thị trường, sự thay đổi của luật pháp hay những biến động về chính trị. Bên cạnh việc cố gắng nhận diện những tác lực này, những người ra quyết định cần ước lượng những tác động tiềm tàng của họ đối với doanh nghiệp.

Những tác động của điều kiện khách quan có thể xảy ra vào bất cứ thời điểm nào trong tương lai, nhất là khi mà quyết định có phạm vi hiệu lực trong nhiều năm. Hơn thế nữa, người ta thường phải đưa ra những quyết định thích nghi hay đổi mới trong tình trạng có một lượng thông tin có sẵn rất hạn chế. Do đó, khối lượng, tính chính xác của thông tin và các kỹ năng nhận thức của người ra quyết định là những nhân tố cốt yếu để ra quyết định.

Chúng ta có thể nhận diện điều kiện khách quan theo ba điều kiện: Sự chắc chắn, mức độ rủi ro và tính không chắc chắn.

2. Tình trạng chắc chắn

Tình trạng chắc chắn là điều kiện mà trong đó những người ra quyết định có đầy đủ thông tin về vấn đề cần giải quyết, hay các giải pháp và biết rõ về hậu quả của những giải pháp đó. Trong tình trạng này, người ra quyết định có thể kiểm soát ở mức độ hợp lý những biến cố và kết quả của quyết định. Do đó, một khi đã nhận diện được các giải pháp và kết quả dự kiến, thì ra quyết định là một công việc khá dễ dàng.

Quá trình ra quyết định trong điều kiện chắc chắn rất hiếm khi xảy ra đối với các quản trị gia cấp cao và cấp trung và những quyết định trong điều kiện này thường được ủy quyền cho các quản trị gia cấp cơ sở.

3. Rủi ro

Rủi ro là mức độ mà trong đó người ra quyết định có thể xác định được vấn đề cần giải quyết, đánh giá được tỷ lệ xác suất mà sự việc có thể xảy ra, nhận diện các giải pháp khác nhau và tỷ lệ xác suất về kết quả của mỗi giải pháp.

Nói cách khác, như hình 6.1. cho thấy, rủi ro có nghĩa là vấn đề và giải pháp rơi vào một điểm nào đó giữa hai cực biết rõ và mơ hồ.

3.1. Xác suất

Xác suất là tỷ lệ phần trăm số lần xuất hiện kết quả trong tổng số nhiều lần ra quyết định. Chẳng hạn, xác suất tung đồng xu cho thấy có 50% ngửa và 50% sấp.

Khối lượng và chất lượng thông tin có sẵn về điều kiện khách quan của mỗi cá nhân là rất khác nhau. Trong khi đó, loại, khối lượng và độ tin cậy của thông tin ảnh hưởng tới mức độ rủi ro và sự đánh giá của cá nhân đối với xác suất của một kết quả gồm hai loại: xác suất khách quan và xác suất chủ quan.

3.1.1. Xác suất khách quan

Xác suất khách quan là khả năng mà một kết quả cụ thể sẽ xuất hiện, dựa trên những sự kiện và số liệu rõ ràng. Đôi khi những người ra quyết định có thể đánh giá kết quả có thể xảy ra đối với một sự kiện nào đó thông qua những số liệu thống kê trong quá khứ. Chẳng hạn, mặc dù các công ty bảo hiểm không thể xác định chính xác năm mà mỗi người được bảo hiểm nhân thọ sẽ chết, nhưng họ có thể tính được xác suất về tỷ lệ người được bảo hiểm, thuộc nhiều độ tuổi khác nhau sẽ chết trong một năm cụ thể. Những tính toán xác suất khách quan này dựa trên tỷ lệ người chết trong quá khứ để dự báo cho tương lai.

Những thay đổi của điều kiện khách quan có thể làm thay đổi những hy vọng và thực tế, do đó cũng làm thay đổi cơ sở để phán đoán khả năng có thể xảy ra kết quả cả trên phương diện xác suất khách quan cũng như xác suất chủ quan.

3.1.2. Xác suất chủ quan

Xác suất chủ quan là khả năng có thể xảy ra một kết quả cụ thể dựa trên sự tin tưởng và phán đoán của cá nhân. Những phán đoán này không giống nhau bởi chúng phụ thuộc vào cá tính, thái độ, nhận thức và kinh nghiệm quá khứ của mỗi người... Chẳng hạn, giám đốc của một công ty Dệt - May suy nghĩ về dự kiến giảm 10% giá bán trên một bộ quần áo thể thao và ông ta ước tính những tác động của quyết định này đối với chi phí và lợi nhuận để ra quyết định. Bằng những tính toán dựa trên kinh nghiệm của cá nhân, ông ta có thể ước tính rằng có 10% cơ may là doanh số bán tăng 20%, 30% cơ may doanh số bán tăng 10%, 30% cơ may là doanh số tăng 5% và 30% cơ may là doanh số không thay đổi.

Như vậy, dù không thể đoán chắc về kết quả, ông ta phải quyết định hoặc là giữ nguyên giá bán, hoặc giảm giá dựa trên nhận thức và kinh nghiệm của bản thân.

4. Tính không chắc chắn

Tính không chắc chắn là điều kiện mà người ra quyết định không có đủ thông tin cần thiết để ấn định xác suất đối với kết quả của từng giải pháp. Hơn thế nữa, thậm chí ông ta còn có thể lâm vào tình trạng không nhận diện được các giải pháp và kết quả của chúng. Như trong hình (6.1) cho thấy, tính không chắc chắn có nghĩa là cả vấn đề và giải pháp đều mơ hồ và không xác định được.

Khắc phục tính không chắc chắn là một khía cạnh rất quan trọng trong công việc của các nhà quản trị, nhà hoạch định chính sách...

Khi phải ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn, những người ra quyết định chỉ có thể dựa vào nhận thức của họ, với sự tin tưởng sẽ đạt được kết quả mong muốn.

V. CÁC MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

Có ba mô hình ra quyết định do các nhà lý thuyết quản trị sáng tạo ra nhằm áp dụng vào quá trình ra quyết định. Các mục tiêu của tổ chức là điểm chung đối với tất cả các mô hình này.

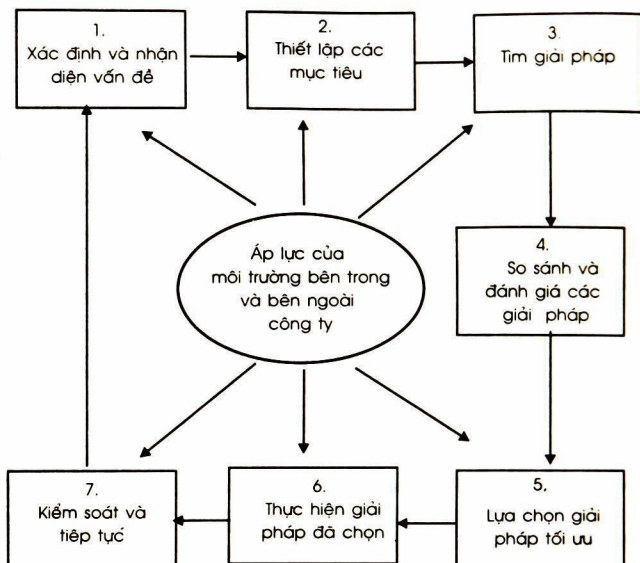
1- Mô hình ra quyết định hợp lý

Mô hình ra quyết định hợp lý bao gồm hàng loạt những bước mà những người ra quyết định cần tuân theo nhằm gia tăng tính logic và độ tin cậy trong các quyết định của họ. Một quyết định hợp lý cho phép đạt đến mức tối đa mục tiêu trong những giới hạn mà quyết định lệ thuộc.

Định nghĩa này chủ yếu nhấn mạnh đến tính hợp lý của phương tiện (cách tốt nhất để đạt đến mục tiêu) hơn là quan tâm đến mục đích.

Hình 6.2 trình bày mô hình ra quyết định hợp lý dưới hình thức một quy trình gồm 7 bước, bắt đầu bằng xác định và nhận diện vấn đề, và qua nhiều bước kế tiếp để đến bước kiểm soát và tiếp tục một quy trình mới.

Khi tiến hành ra những quyết định hàng ngày, người ra quyết định có thể áp dụng các bước này một cách dễ dàng. Đồng thời, quy trình này cũng tỏ ra rất hữu hiệu khi ra quyết định trong tình trạng mà những điều kiện liên quan là chắc chắn hay có mức rủi ro thấp và người ra quyết định có thể đánh giá xác suất khách quan của kết quả. Mặt khác, do các quyết định hàng ngày thường



Hình 6.2. Mô hình ra quyết định hợp lý

được đưa ra trong những điều kiện có mức độ chắc chắn cao nên người ra quyết định không cần tuân theo tất cả các bước của quy trình này. Đồng thời, đối với các quyết định thích nghi hay đổi mới cũng vậy, người ra quyết định không nhất thiết phải tuân theo quy trình này một cách cứng nhắc.

1.1. Bước 1- Xác định và nhận diện vấn đề

Nếu người ra quyết định không nhận thức về các vấn đề và nguyên nhân của chúng một cách đúng đắn, thì không thể đưa ra những quyết định đúng đắn

Có ba kỹ năng nhận thức thường được áp dụng để xác định và nhận diện vấn đề là nhận biết, làm sáng tỏ và hợp nhất.

- Nhận biết nghĩa là người ra quyết định theo dõi và ghi chép về tất cả mọi tác lực của môi trường bên trong và bên ngoài, để rồi quyết định tác lực nào là vấn đề cần giải quyết

- Làm sáng tỏ nghĩa là người ra quyết định đánh giá tác lực đã được nhân biết và xác định nguyên nhân thực sự của vấn đề, cũng như những triệu chứng không chính xác của nó.
- Hợp nhất nghĩa là người ra quyết định liên kết những hiểu biết của ông ta với mục tiêu hiện tại hay tương lai của tổ chức.

Nếu ba kỹ năng này không được thực hiện một cách đúng đắn khi nhận diện vấn đề, thì người ra quyết định sẽ chọn sai giải pháp.

Chẳng hạn, với một người bị chứng đau đầu. Trước hết cần xác định nguyên nhân dẫn tới triệu chứng này như do bị mất ngủ, stress hay do đau mắt.v.v... để chữa trị đúng căn nguyên đó. Nếu người đó vội vã dùng thuốc aspirin thì có thể giảm đau trước mắt, nhưng khi thuốc hết tác dụng sẽ bị đau trở lại, bởi nguyên nhân vẫn còn đó.

Bởi vậy, việc xác định đúng nguyên nhân của vấn đề có ý nghĩa rất quan trọng. Có thể đặt ra những câu hỏi bắt đầu bằng “*Ai, cái gì, khi nào, ở đâu, như thế nào và tại sao*” để xác định và nhận diện vấn đề.

1.2. Bước 2 - Thiết lập mục tiêu

Một khi người ra quyết định đã xác định được vấn đề cần giải quyết, ông ta có thể đặt ra những mục tiêu cụ thể để loại bỏ nó. Chẳng hạn, khi ban lãnh đạo công ty xác định chi phí sản xuất cao là vấn đề cần giải quyết, thì họ có thể đặt ra mục tiêu chung cho toàn bộ phận sản xuất là giảm chi phí và trên cơ sở đó thiết lập những mục tiêu cụ thể cho bộ phận mua nguyên liệu, bộ phận bảo trì thiết bị, bộ phận trực tiếp sản xuất.v.v...

Mặt khác, trong tình trạng không chắc chắn việc thiết lập những mục tiêu chính xác là rất khó khăn. Do đó, những người ra quyết định phải đưa ra nhiều mục tiêu khác nhau, sau đó đánh giá và so sánh chúng để chọn ra một mục tiêu hợp lý nhất.

1.3. Bước 3. Tìm kiếm các giải pháp khác nhau

Người ra quyết định phải tìm ra nhiều cách khác nhau để thực hiện một mục tiêu. Bước này có thể bao hàm việc thu thập thêm thông tin, tư duy một cách sáng tạo, hỏi ý kiến của các chuyên gia hay tiến hành các hoạt động nghiên cứu... Tuy nhiên, khi dường như không có giải pháp khả thi nào để đạt được mục tiêu, thì có lẽ phải tiến hành điều chỉnh mục tiêu.

1.4. Bước 4. So sánh và đánh giá các giải pháp

Sau khi đưa ra được nhiều giải pháp, những người ra quyết định phải tiến

hành so sánh và đánh giá chúng. Bước này tập trung xem xét những kết quả kỳ vọng và những chi phí liên quan của mỗi giải pháp (Những kỹ thuật đánh giá này đã được đề cập trong chương 5).

1.5. Bước 5. Lựa chọn giải pháp tối ưu

Ra quyết định thường gắn liền với việc đưa ra sự chọn lựa cuối cùng. Tuy nhiên, chọn lựa một giải pháp chỉ là một bước trong toàn bộ quá trình ra quyết định. Song thực tế cho thấy, nhiều nhà quản trị thường chỉ đưa ra và xem xét một giải pháp cho mỗi phương án kinh doanh hay dự án. Do đó, thay vì phải tiến hành so sánh và đánh giá nhiều giải pháp, những người ra quyết định chỉ có thể chấp nhận hay từ chối sự lựa chọn đã được đưa ra.

1.6. Bước 6. Thực hiện giải pháp đã lựa chọn

Chọn được giải pháp tốt không phải đã đảm bảo cho thành công mà còn đòi hỏi sự chấp nhận, ủng hộ và trách nhiệm của những người thực hiện.

1.7. Kiểm soát và tiếp tục

Những người tham gia phải tiến hành kiểm soát trong suốt quá trình thực hiện giải pháp để so sánh kết quả đạt được với mục tiêu mong muốn. Nếu sự thực hiện giải pháp không đạt được kết quả chờ đợi, thì cần phải có những nỗ lực cần thiết.

Đồng thời, các tác lực môi trường luôn tác động không ngừng, do đó các nhà quản trị phải luôn luôn đánh giá lại vấn đề. Nếu tình hình đã có những thay đổi so với ban đầu thì cần tiếp tục tiến hành một quá trình mới.

Chúng ta đã thấy dường như mô hình ra quyết định hợp lý là một mô hình lý tưởng. Tuy nhiên trên thực tế, các nhà quản trị thường không tuân theo đầy đủ bảy bước của quá trình này. Hơn thế nữa đối với những quyết định đổi mới và thích nghi, những người ra quyết định thường sửa đổi hay bỏ qua quá trình này.

2. Mô hình ra quyết định hợp lý có giới hạn

Mô hình này do Herbert Simon, nhà lý thuyết quản trị Hoa Kỳ đưa ra vào giữa thập niên 1950 và đã được tặng giải thưởng Nobel kinh tế vào năm 1978.

2.1. Khái niệm

Mô hình hợp lý có giới hạn là mô hình ra quyết định nhấn mạnh những hạn chế về tính hợp lý của cá nhân người ra quyết định.

Mô hình này giải thích nguyên nhân tại sao các nhà quản trị thường đưa ra những quyết định rất khác nhau dù rằng họ có những thông tin hoàn toàn giống nhau. Nó cũng phản ánh một số khuynh hướng của cá nhân là:

- Do mãn nguyện nên chọn không đúng mục tiêu hay giải pháp tối ưu.
- Phạm vi tìm kiếm giải pháp bị hạn chế
- Không có đủ thông tin cần thiết và không kiểm soát được ảnh hưởng của các tác lực môi trường đối với kết quả của quyết định

a- Sự mãn nguyện

Mãn nguyện là sự dễ dàng chấp nhận một mục tiêu hay giải pháp, dù rằng đó chưa phải là mục tiêu hay giải pháp tốt nhất. Trong trường hợp này, sự lựa chọn đó có thể được nhận diện và đạt được dễ dàng, đồng thời ít gây tranh cãi hơn so với mục tiêu hay giải pháp tối ưu.

Chẳng hạn, mục tiêu lợi nhuận của một doanh nghiệp là “12% trên tổng ngân quỹ đầu tư và tăng 6% so với lợi nhuận năm trước” có thể dễ dàng được các cấp chấp nhận, dù rằng nó có thể chưa phải là mức tối đa có thể đạt được.

b- Phạm vi tìm kiếm giải pháp hay mục tiêu là có giới hạn.

Người ta thường có phạm vi rất hạn chế để tìm kiếm các mục tiêu hay giải pháp cho một vấn đề. Chẳng hạn, những người mới tốt nghiệp đại học không thể đánh giá được tất cả các cơ hội làm việc trong lĩnh vực của họ để chọn được công việc tốt nhất. Thậm chí cho đến tuổi về hưu, họ vẫn không có đủ thông tin.

Mặt khác, quá trình tìm kiếm giải pháp tiêu tốn rất nhiều thời gian, tiền bạc và năng lực. Do đó, mô hình ra quyết định hợp lý có giới hạn cho rằng, người ra quyết định càng sớm chấm dứt việc tìm ra nhiều giải pháp khác nhau thì càng sớm tìm ra một giải pháp có thể chấp nhận được.

c- Hiểu sai hay thiếu thông tin.

Trong quá trình ra quyết định, người ra quyết định thường không có đủ thông tin cần thiết về những vấn đề cần giải quyết và ông ta cũng không thể kiểm soát được sự ảnh hưởng của điều kiện khách quan đối với kết quả của các quyết định.

Mô hình ra quyết định hợp lý có giới hạn biến những hiểu biết đã có thành những giới hạn đối với quá trình ra quyết định. Tuy nhiên, mô hình này đã không có một cái nhìn toàn diện.

3. Mô hình ra quyết định tập thể

- Mô hình ra quyết định tập thể mô tả quá trình ra quyết định dựa trên mục tiêu và quyền lợi của các nhóm quyền lực trong doanh nghiệp.

- Nhóm quyền lực là những nhóm người có khả năng kiểm soát hay tác động đến các quyết định và kết quả của nó. Việc giành quyền lực là nhằm mục đích có thể tác động hay kiểm soát quá trình ra quyết định. Ra quyết định tập thể gồm các bước:

- (1) Xác định vấn đề.
- (2) Lựa chọn mục tiêu.
- (3) Đánh giá các giải pháp.
- (4) Lựa chọn giải pháp để thực hiện.

3.1. Xác định vấn đề

Các nhóm có quyền lực trong doanh nghiệp cố gắng xác định những vấn đề có lợi cho quyền lợi riêng của họ. Đây là sự xác định vấn đề mang tính chủ quan do sự thỏa hiệp giữa các nhóm có quyền lợi trong tổ chức.

3.2. Lựa chọn mục tiêu

Mô hình ra quyết định tập thể cho thấy khả năng xảy ra sự xung đột giữa các nhóm quyền lực khi lựa chọn mục tiêu. Bởi mục tiêu được lựa chọn tùy thuộc rất nhiều vào quyền lực của mỗi nhóm và thường không có nhóm nào là người chiến thắng tuyệt đối. Nhưng nếu quyền lực được tập trung vào một nhóm quyền lực, thì những mục tiêu quan trọng của tổ chức sẽ dường như phản ánh mục tiêu của nhóm đó.

Trái lại, sự cân bằng quyền lực giữa nhiều nhóm cổ đông sẽ đem lại sự thảo luận rộng rãi và thỏa hiệp trong quá trình ra quyết định.

3.3. Lựa chọn giải pháp

Có một số mục tiêu thuộc loại thắng - thua: nếu một bên nhận được lợi thì bên kia phải chịu thiệt thòi. Do đó, các nhóm quyền lực thường xuyên tác hay ngăn cản một số thông tin chọn lọc nhằm phục vụ quyền lợi của họ.

Những hành động đó đem lại nhiều khó khăn và hạn chế khả năng đưa ra những quyết định đổi mới của ban lãnh đạo.

Các nhóm quyền lực bên trong một doanh nghiệp thường coi thông tin là nguồn quyền lực quan trọng và độc quyền sử dụng.

VI. MỘT SỐ KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

Trong phần này chúng ta sẽ xem xét một số kỹ năng mà các nhà quản trị

thường sử dụng khi ra quyết định. Mặc dù những kỹ năng này có những hạn chế nhất định, song chúng rất hữu ích trong việc phân tích nhiều loại vấn đề và đưa ra những quyết định.

1. Các quy tắc và quy trình hoạt động chuẩn

Các quy tắc và quy trình hoạt động chuẩn chỉ rõ những hành động hay những bước cần tiến hành để giải quyết một vấn đề đã biết rõ nào đó.

- *Quy tắc* chỉ rõ một chương trình hành động phải được tuân theo để giải quyết một vấn đề hàng ngày cụ thể. Vì vậy, nó tạo ra sự thống nhất trong việc đưa ra các quyết định hàng ngày.

- *Quy trình hoạt động chuẩn* là một loạt những quy tắc mà mọi người phải tuân theo để đảm bảo sự liên tục khi giải quyết một loại vấn đề hàng ngày nào đó.

Các quy tắc và quy trình hoạt động chuẩn của tổ chức tác động tới tất cả các thành viên trong công việc hàng ngày của họ. Chẳng hạn, các quy tắc của một doanh nghiệp quy định cách thức giao tiếp với khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài. Còn quy trình hoạt động chuẩn được thể hiện qua quy trình xử lý khiếu nại của khách hàng.

Hầu hết các doanh nghiệp đều có những quy chế quy định những quy tắc và quy trình hoạt động chuẩn cho hầu hết mọi hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp như: đi lại, giờ làm việc, tiếp khách, quy trình vận hành thiết bị .v.v...

2. Cây quyết định (The Decision Tree)

Cây quyết định là phương pháp ra quyết định cho phép nhà quản trị đánh giá các vấn đề theo một trật tự logic. Thông qua đó tìm ra giải pháp tối ưu cho những dự định tương lai.

Những người ra quyết định thường sử dụng phương pháp này để đưa ra các quyết định trong những môi trường kinh doanh có nhiều rủi ro nhằm giải quyết những vấn đề phức tạp. Nó được áp dụng khá thành công trong các lĩnh vực như quản trị tài chính, marketing và định giá, mở rộng nhà máy, tung sản phẩm mới ra thị trường v.v...

Các yếu tố cơ bản tạo nên một cây quyết định là những giả thiết và xác suất xảy ra của chúng xuất phát từ những kết quả ước tính. Cây quyết định thường có nhiều nhánh, mỗi nhánh là một giải pháp mà người ra quyết định có thể lựa chọn. Các ô vuông biểu thị điểm quyết định, các vòng tròn biểu thị các biến cố. Có thể hiểu kỹ thuật ra quyết định này qua thí dụ sau:

* Trước nhu cầu thép ngày càng tăng, công ty VINA Steel dự định xây

dựng một nhà máy chế tạo thép không gỉ. Tuy nhiên tại thời điểm hiện tại, ban lãnh đạo công ty chưa thể xác định được chính xác mức cầu đối với sản phẩm của họ. Họ đang lựa chọn một trong số các phương án đầu tư sau:

- 1- Đầu tư 5 triệu USD xây dựng một nhà máy lớn, với năng lực có thể thỏa mãn mức cầu cao trong 6 năm tới.
- 2- Đầu tư 2 triệu USD xây dựng một nhà máy nhỏ hơn, có công suất thấp và công ty chỉ có thể thỏa mãn nhu cầu ở mức thấp.
- 3- Bước đầu xây dựng một nhà máy nhỏ, sau đó một năm sẽ nghiên cứu mở rộng. Nếu mở rộng thì công suất sẽ bằng nhà máy lớn. Chi phí mở rộng là 3,5 triệu USD.

Ngoài ra, còn có một số dữ liệu khác như sau:

- 1- Nếu xây dựng nhà máy lớn bây giờ, thì có thể phải thay đổi quy mô, giảm công suất vào cuối năm thứ nhất. Điều này làm giảm thu nhập 1 triệu USD.
- 2- Giả định rằng mức nhu cầu đối với dự án không thay đổi từ năm thứ hai cho tới khi kết thúc dự án.
- 3- Xác suất mức cầu cao trong năm thứ nhất là 0,5 và mức cầu thấp là 0,5. Nếu xác suất mức cầu cao trong năm thứ nhất (H_1), thì xác suất mức cầu cao trong năm tiếp theo (H_5) là 0,9 và xác suất mức cầu thấp (L_5) là 0,1.

Ngược lại, nếu mức cầu trong năm thứ nhất thấp (L_1), thì xác suất mức cầu cao trong 5 năm tiếp theo là 0,1 ($H_5 = 0,1$) và xác suất mức cầu thấp là 0,9.

Bảng 6.1. liệt kê chi phí và lợi nhuận trong mỗi tình huống ra quyết định. Trường hợp khi mức cầu cao mà không được thỏa mãn thì lợi nhuận của công ty chỉ bằng khi mức cầu thấp

Bảng 6.1. Đánh giá chi phí và lợi nhuận của dự án.

Đơn vị : triệu USD

Chi phí (C)	Lợi nhuận (N)
C_1 = Xây nhà máy nhỏ (2)	N_1 & H_1 : Mức cầu cao trong năm 1 = 2
C_2 = Xây nhà máy lớn = (5)	N_2 & L_1 : Mức cầu thấp trong năm 1 = 1
C_3 = Mở rộng hoạt động = (3,5)	N_3 & H_5 : Mức cầu cao trong 5 năm cuối = 9
C_4 = Thu hẹp hoạt động = (1,0)	N_4 & L_5 : Mức cầu thấp trong 5 năm cuối = 4,5

Chẳng hạn, nếu xây dựng nhà máy nhỏ và mức cầu năm đầu cao thì lợi nhuận là 1 triệu USD, chứ không phải 2 triệu USD. Tương tự, nếu thu hẹp nhà máy và mức cầu trong năm cuối cao thì lợi nhuận chỉ là 4,5 triệu USD như trường hợp mức cầu thấp.

Các nhánh của sơ đồ được tính toán như sau:

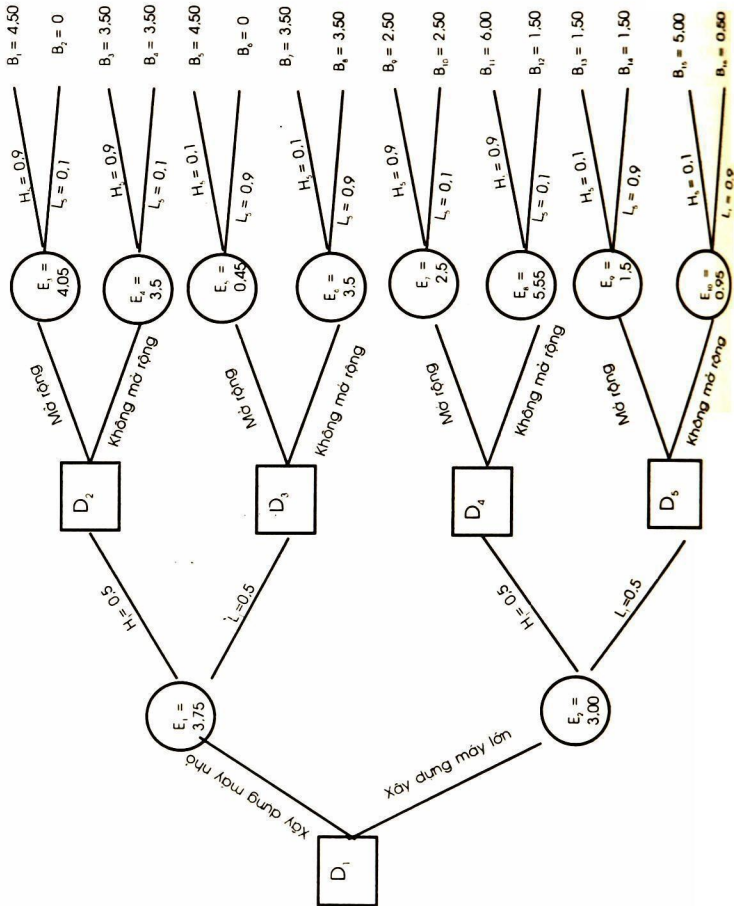
- $B_1 : C_1 + N_1 (N_1 = N_2 \text{ do không thỏa mãn cầu}) + C_3 + N_3$
 $= - 2 + 1 - 3,5 + 9 = 4,5$
- $B_2 : C_1 + N_1 (= N_2) + C_3 + N_4 = - 2 + 1 - 3,5 + 4,5 = 0$
- $B_3 : C_1 + N_1 (= N_2) + N_3 (= N_4) = - 2 + 1 + 4,5 = 3,5$
- $B_4 : C_1 + N_1 (= N_2) + N_4 = - 2 + 1 + 4,5 = 3,5$
- $B_5 : C_1 + N_2 + C_3 + N_3 = - 2 + 1 - 3,5 + 9 = 4,5$
- $B_6 : C_1 + N_2 + C_3 + N_4 = - 2 + 1 - 3,5 + 4,5 = 0$
- $B_7 : C_1 + N_2 + N_3 (= N_4) = - 2 + 1 - 4,5 = 3,5$
- $B_8 : C_1 + N_2 + N_4 = - 2 + 1 + 4,5 = 3,5$
- $B_9 : C_2 + N_1 + C_4 + N_3 (= N_4) = - 5 + 2 + 1 + 4,5 = 2,5$
- $B_{10} : C_2 + N_1 + C_4 + N_4 = - 5 + 2 + 1 + 4,5 = 2,5$
- $B_{11} : C_2 + N_1 + N_3 = - 5 + 2 + 9 = 6$
- $B_{12} : C_2 + N_1 + N_4 = - 5 + 2 + 4,5 = 1,5$
- $B_{13} : C_2 + N_2 + C_4 + N_3 (= N_4) = - 5 + 1 + 1 + 4,5 = 1,5$
- $B_{14} : C_2 + N_2 + C_4 + N_4 = - 5 + 1 + 1 + 4,5 = 1,5$
- $B_{15} : C_2 + N_2 + N_3 = - 5 + 1 + 9 = 5$
- $B_{16} : C_2 + N_3 + N_4 = - 5 + 1 + 4,5 = 0,5$

Hình 6.3 là sơ đồ cây quyết định của thí dụ này; cho thấy mỗi tập hợp các sự kiện như một cành cây, trên mỗi nhánh đều có xác suất xảy ra đối với lợi nhuận và xác suất về mức cầu.

• Nếu công ty quyết định xây nhà máy nhỏ và mức cầu năm thứ nhất (H_1) ở mức cao, điều này sẽ đưa đến quyết định D_2 là điểm cần lựa chọn giữa mở rộng và không mở rộng nhà máy. Thu nhập trong trường hợp mở rộng nhà máy là

$$E_3 = 4,50 \times 0,9 + 0 \times 0,1 = 4,05 \text{ tr.USD}$$

Và thu nhập trong trường hợp không mở rộng nhà máy là:



Hình 6.3- Sơ đồ cây quyết định

$$E_4 = 3,50 \times 0,9 + 3,50 \times 0,1 = 3,50 \text{ tr.USD}$$

E_3 sẽ được chọn do có lợi nhuận kỳ vọng lớn hơn.

• Nếu công ty xây nhà máy nhỏ và mức cầu năm thứ nhất (L_1) ở mức thấp, sẽ đưa đến quyết định D_3 . Công ty cũng cần lựa chọn giữa hai khả năng mở rộng hay không mở rộng nhà máy.

- Thu nhập kỳ vọng của trường hợp mở rộng nhà máy là:

$$E_5 = 4,5 \times 0,1 + 0 \times 0,9 = 0,45 \text{ tr.USD}$$

- Thu nhập kỳ vọng của trường hợp không mở rộng nhà máy là:

$$E_6 = 3,5 \times 0,1 + 3,5 \times 0,9 = 3,5 \text{ tr.USD}$$

Nếu xây nhà máy nhỏ và mức cầu thấp, E_6 sẽ được chọn.

• Tương tự như trên, nếu công ty xây nhà máy lớn mà mức cầu năm thứ nhất cao thì công ty không thu hẹp sản xuất, vì thu nhập của sự kiện này $E_8 = 5,55 \text{ tr.USD}$ và nếu thu hẹp nhà máy thì thu nhập $E_7 = 2,50 \text{ tr.USD}$

• Trường hợp xây nhà máy lớn và mức cầu trong năm thứ nhất ở mức thấp, quyết định lựa chọn ở điểm D_5 là thu hẹp sản xuất bởi $E_9 > E_{10}$

Đến giai đoạn này, do xác suất về mức cầu trong năm thứ nhất cao (H_1) và thấp (L_1) đều bằng 0,5. Nên quyết định được chọn dựa trên thu nhập của mỗi phương án như sau:

• Xây nhà máy nhỏ:

$$E_1 = 0,5 \times 4,05 + 0,5 \times 3,5 = 3,775 \text{ tr.USD}$$

• Xây nhà máy lớn:

$$E_2 = 0,5 \times 5,55 + 0,5 \times 1,5 = 3,525 \text{ tr.USD}$$

Dựa vào những tính toán này, công ty chọn xây nhà máy nhỏ và nếu sau một năm mà mức cầu cao thì mở rộng nhà máy, còn nếu mức cầu thấp thì giữ nguyên công suất

3. Vận dụng tư duy sáng tạo để ra quyết định

Trong điều kiện môi trường quản trị thay đổi hết sức nhanh chóng như ngày nay, tư duy sáng tạo ngày càng giữ vai trò quan trọng trong quản trị và đặc biệt là trong quá trình ra quyết định. Có thể nói rằng trong thời đại ngày nay, nếu một nhà quản trị sử dụng kinh nghiệm quá khứ để đưa ra những quyết định ở thời điểm hiện tại hay quyết định đến tương lai, thì không khác gì tình trạng ông ta đang lái một con tàu biển bằng cách nhìn mớ nước của nó.

Thực vậy, mỗi vấn đề, mỗi tình huống đều có bối cảnh và điều kiện riêng của nó. Mặt khác, sự biến đổi không ngừng và nhanh chóng của môi trường bên

trong cũng như bên ngoài doanh nghiệp khiến cho các nhà quản trị phải hết sức năng động và sáng tạo để đối phó, thích nghi kịp thời với hoàn cảnh.

3.1. Khái niệm

Theo Don Hellriegel thì sáng tạo là khả năng tưởng tượng, dự đoán, phát hiện và thực hiện những ý tưởng mới, có ích.

Tư duy sáng tạo làm gia tăng chất lượng của các giải pháp giải quyết các vấn đề của tổ chức, thúc đẩy sự đổi mới, góp phần khuyến khích và thách thức khả năng của các cá nhân để hoàn thành một cách có hiệu quả mục tiêu của tổ chức.

3.2. Quy trình sáng tạo và bầu không khí sáng tạo

Quá trình sáng tạo có 5 yếu tố gắn liền nhau và mọi người đều có thể áp dụng:

- (1) *Sự chuẩn bị*: Cần tìm tòi để hiểu rõ về vấn đề cần giải quyết. Trong suốt giai đoạn này, công việc của mọi người là quan sát, tìm kiếm và thu thập các dữ kiện và ý tưởng.
- (2) *Sự tập trung*: Mọi nguồn lực và năng lực của tổ chức và cá nhân đều được tập trung để giải quyết vấn đề thông qua việc tìm ra giải pháp tối ưu và thực hiện nó.
- (3) *Nuôi dưỡng ý tưởng*: Trong tiềm thức của con người thường có một trật tự về những thông tin đã thu nhận được. Trong giai đoạn này, có thể diễn ra sự xung đột trong tiềm thức giữa những gì hiện đang được chấp nhận và những điều có thể xảy ra. Chúng ta phải làm giảm nhẹ sự xung đột này, hay đôi khi phải đặt mình ở ngoài một vấn đề và cho phép tiềm thức của mình tìm những giải pháp có thể áp dụng cho vấn đề.
Giai đoạn nuôi dưỡng ý tưởng thành công có thể đem lại cho chúng ta những ý tưởng mới mẻ và những phương pháp tư duy mới về một vấn đề.
- (4) *Sự bùng sáng*: Đây là thời điểm khám phá, cần khẩn trương nhận ra nó. Trí nhớ của chúng ta cần chấp nối một vấn đề với một giải pháp thông qua sự quan sát hay một ý tưởng mới nảy sinh.
- (5) *Đánh giá ý tưởng*: Những giải pháp hay ý tưởng mới cần được thẩm tra, xem xét về ý nghĩa thực tiễn. Là người tạo ra nó, chúng ta cần tìm cách củng cố ý tưởng và chọn ra một phương pháp để gia cố vững chắc ý tưởng đó.

Trong quá trình sáng tạo, người ta thường áp dụng nhiều thủ thuật sáng tạo khác nhau như:

- Thứ nhất là phương pháp sáng tạo dựa trên việc tìm kiếm tính mới cho một vấn đề. Phương pháp này bao hàm việc tìm thấy khả năng giải quyết vấn đề trước bất cứ ai.
- Thứ hai là phương pháp tổng hợp. Phương pháp này là sự kết hợp những ý tưởng hiện có từ nhiều nguồn khác nhau thành một tổng thể mới. Nhiều doanh nghiệp đã mở rộng thị phần của họ bằng cách kết hợp nhiều loại dịch vụ theo một trật tự để hoàn chỉnh tuyến sản phẩm của họ.
- Cuối cùng là mở rộng, tức là phổ biến rộng rãi một ý tưởng cho những người khác.

Mặt khác, sự sáng tạo chỉ có thể phát huy trong một bầu không khí sáng tạo. Bầu không khí sáng tạo chỉ có thể xuất hiện trong một môi trường quản trị ít quan liêu và có mối quan hệ cởi mở, tin cậy giữa các thành viên. Tóm lại, bầu không khí sáng tạo thể hiện qua những thuộc tính sau:

- Sự tin cậy giữa các thành viên, do đó mọi người có thể tự do sáng tạo và có thể bị thất bại mà không sợ bị thành kiến.
- Thiết lập một mạng lưới truyền thông bên trong và bên ngoài tổ chức hoạt động một cách hiệu quả. Nhờ đó các thành viên có thể nhận thức đầy đủ về mục tiêu, nhu cầu của tổ chức và những thông tin cần thiết.
- Trong tổ chức có nhiều mẫu tính cách khác nhau.
- Phải thiết lập được một quy trình nhằm tiếp nhận, nuôi dưỡng và tưởng thưởng kịp thời cho những ý tưởng hữu ích, đổi mới.
- Thiết lập một cơ cấu tổ chức linh hoạt để nuôi dưỡng những phương pháp tiếp cận mới.

3.3. Mô hình sáng tạo của Osborn

Mô hình sáng tạo của Osborn là quá trình giải quyết vấn đề gồm ba giai đoạn là tìm hiểu thực tế, phát ý tưởng và đưa ra giải pháp. Mô hình này được thiết kế nhằm giúp mọi người vượt qua những trở ngại để sáng tạo và đổi mới. Các nhà quản trị thường sử dụng mô hình này để đưa ra những quyết định tập thể được xây dựng dựa trên sự hợp tác và tư duy hoàn toàn tự do. Nó có thể được sử dụng cho tất cả các loại nhóm: nhóm những người cùng cấp, nhóm có cả cấp trên và cấp dưới v.v...

Mô hình này chỉ phát huy tác dụng khi:

- Có đủ thời gian và mọi người hoàn toàn tự do
- Cần có áp lực bên ngoài ở một mức nào đó và sự tự tạo sức ép của cá nhân. Tuy nhiên cần tránh áp lực quá mức hay áp lực từ những nguồn sai.

3.3.1. Giai đoạn tìm hiểu thực tế

Giai đoạn này bao gồm những công việc như nhận diện vấn đề, thu thập và phân tích những dữ liệu cần thiết. Một phương pháp để nâng cao hiệu suất của việc tìm hiểu thực tế là bắt đầu bằng xác định vấn đề chung và sau đó xác định những vấn đề phụ. Trong giai đoạn này cần phân biệt tình huống để tránh sự nhầm lẫn vấn đề với hiện tượng.

3.3.2. Giai đoạn tìm ý tưởng

Giai đoạn tìm ý tưởng bao gồm việc tạo ra những ý tưởng ban đầu, cũng những định hướng và sau đó phát triển những ý tưởng này bằng cách bổ sung hay kết hợp chúng với các ý tưởng khác, nếu thấy cần thiết. Theo Osborn, có hai nguyên tắc để phát ý tưởng:

- Không vội phê bình, chỉ trích ý tưởng mới khi nó vừa được đưa ra. Một người có thể đưa ra nhiều ý tưởng, trong một khoảng thời gian nào đó nếu người đó không vội đánh giá, phê bình ý tưởng của họ, hay chưa bị ai phê bình.

- Số lượng nuôi dưỡng chất lượng: Một người nghĩ ra được càng nhiều ý tưởng, thì người đó càng có cơ may tìm ra giải pháp

3.3.3. Giai đoạn tìm giải pháp

Giai đoạn này bao hàm việc nhận diện và đánh giá các chương trình hành động sơ bộ và quyết định cách thức thực hiện chương trình hành động đã lựa chọn. Tìm giải pháp dựa vào việc phê bình, phân tích và phản biện đối với các ý tưởng. Để hoàn thành giai đoạn này, nhà quản trị có thể sử dụng các kỹ năng ra quyết định hay yêu cầu một nhóm chuyên gia chọn ra từ một tới năm ý tưởng quan trọng nhất. Mỗi thành viên được yêu cầu ghi nhanh tên của những ý tưởng này và cho điểm theo thang điểm 5. Ý tưởng quan trọng nhất được 5 điểm và ý tưởng nào có số điểm cao nhất sẽ được chọn để chuẩn bị ra quyết định.

3.4. Phương pháp não công (Brainstorming)

Để khuyến khích sự tư duy tự do và tạo ra những ý tưởng mới, Osborn đã đưa ra 75 câu hỏi để áp dụng trong các buổi não công tập thể nhằm tìm giải pháp cho một vấn đề nào đó.

Não công là một dòng ý tưởng không hạn chế do một nhóm đưa ra, trong điều kiện không có ý kiến phê bình, chỉ trích hay đánh giá ý tưởng.

Theo phương pháp này, ban lãnh đạo công ty cần tách quá trình giải quyết vấn đề thành hai giai đoạn riêng rẽ: phát ý tưởng và đánh giá ý tưởng. Giai đoạn phát ý tưởng do những người có trí tưởng tượng phong phú, có khả năng tư duy trừu tượng, có khả năng khái quát hóa cao... thực hiện. Còn giai đoạn đánh giá ý tưởng do nhóm những người có óc phân tích, đánh giá sâu sắc và có khả năng phê bình sắc sảo đảm nhận. Nhóm này chịu trách nhiệm phân tích và đánh giá các ý tưởng của nhóm thứ nhất để tìm ra giải pháp cho vấn đề.

Hai nhóm này làm việc theo nhóm và tiến hành công việc của họ theo hình thức tập thể.

Khi tiến hành một buổi não công cần tuân theo 4 nguyên tắc cơ bản sau:

- (1) Loại trừ sự phê bình, chỉ trích: Những người tham gia phải từ bỏ các ý kiến phê bình các ý tưởng trong suốt quá trình phát ý tưởng của nhóm.
- (2) Duy trì bầu không khí hoàn toàn tự do: Các ý tưởng được đưa ra trong một bầu không khí càng thoải mái, tự do càng tốt. Đồng thời người phát ý tưởng không bị hạn chế về nội dung và không phải chứng minh tính chất đúng đắn cũng như tính hiện thực của ý tưởng.
- (3) Số lượng ý tưởng càng nhiều, càng tốt: Khi càng có nhiều ý tưởng thì càng có nhiều khả năng tìm được những giải pháp hữu ích.
- (4) Kết hợp và phát huy ý tưởng của người khác: Trong quá trình phát ý tưởng, các thành viên có thể đưa ra ý tưởng riêng dựa trên sự phát triển ý tưởng của người khác. Hoặc có thể kết hợp nhiều ý tưởng thành một ý tưởng mới.

Một buổi não công thường có từ 5 đến 12 người tham gia để thuận tiện cho việc đa dạng hóa các ý tưởng, đồng thời cần duy trì tinh cảm thân thiện và tin tưởng trong nhóm. Thời gian thực hiện một buổi não công thường kéo dài từ 20 phút đến 1 giờ và có thể tổ chức nhiều buổi để giải quyết một vấn đề

3.5. Một số yếu tố cần tránh để sáng tạo hiệu quả hơn

Một số người dường như có khả năng sáng tạo bẩm sinh giỏi hơn những người khác. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là mỗi người không thể học tập để phát triển năng lực sáng tạo, mà thực ra sáng tạo là một kỹ năng có thể học được. Năng lực sáng tạo có thể được phát triển dựa trên lòng tự tin, hiểu biết sâu rộng và sự tự do tư tưởng của cá nhân. Có một số trạng thái tâm lý thường xuất hiện trong các hoạt động mà chúng ta cần tránh để chúng không cản trở sự sáng tạo của chúng ta:

- (1) ***Đừng cố tìm một câu trả lời đúng:*** Tùy theo tầm nhìn và sự hiểu biết của mỗi người mà mỗi vấn đề có thể có nhiều câu trả lời đúng, nên

đừng cố tìm một câu trả lời duy nhất đúng.

- (2) **Đừng luôn cố gắng tuân theo logic:** Sự hợp lý không phải luôn chiếm ưu thế, mà thường có rất nhiều sự trái ngược giữa tình cảm của con người và nguyên tắc của tổ chức.
- (3) **Đừng tuân theo các nguyên tắc một cách cứng nhắc:** Nếu muốn đổi mới và cải tiến thì cần biết nghi ngờ và xem xét những giới hạn không rõ ràng đối với tư duy.
- (4) **Đừng quá lệ thuộc vào hiện thực:** Có nhiều ý tưởng không thực tế có thể trở thành những bàn đạp để sáng tạo.
- (5) **Đừng cố tránh sự không rõ ràng:** Sự sáng tạo có thể bị cản trở bởi sự quá khách quan hay quá cá biệt hóa.
- (6) **Đừng quá lo sợ và cố tránh thất bại:** Sự lo sợ thất bại có thể làm tê liệt quyết tâm thực hiện những ý tưởng hay.
- (7) **Đừng để mất khả năng hỏi tương:** Nhiều trò chơi khôi hài thời thơ ấu sẽ có thể là những gợi ý hay cho hiện tại. Song nhiều người đã không thể nhớ lại những kỷ niệm thời thơ ấu của mình.
- (8) **Tránh tình trạng quá biệt lập:** Sự kết hợp chéo giữa các lĩnh vực chuyên môn khác nhau thường rất hữu hiệu trong việc xác định vấn đề và tìm giải pháp.
- (9) **Đừng quá quan trọng hóa vấn đề:** Sự hài hước có thể làm giảm những căng thẳng và cời trối cho những năng lực sáng tạo. Dường như nhiều câu hỏi khờ khạo có thể nâng cao sự hiểu biết.
- (10) **Đừng nói “tôi không biết sáng tạo”:** Bằng cách nuôi dưỡng những ý tưởng bình thường và nhỏ bé, đến một lúc nào đó chúng ta sẽ trở thành người sáng tạo thực sự.

Nếu tránh được những trạng thái tâm lý này, thì quá trình sáng tạo. Giải quyết vấn đề có thể được áp dụng rất hữu hiệu.

TÓM LƯỢC

1. Có 4 điều kiện tiên quyết cần phải có để quá trình ra quyết định xảy ra là:

- (1) Tồn tại một khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và những mục tiêu chờ đợi.
- (2) Có sự nhận thức về tầm quan trọng của khoảng cách đó.
- (3) Có động cơ hành động xuất phát từ khoảng cách đó.

(4) Có đủ các nguồn lực cần thiết để hành động một cách hiệu quả.

2. Khi kết hợp nhiều loại vấn đề và giải pháp khác nhau sẽ thu được ba loại quyết định chủ yếu:

- Quyết định hàng ngày
- Quyết định thích nghi.
- Quyết định đổi mới.

3. Ba loại quyết định trên bao hàm nhiều mức độ rủi ro khác nhau, từ chắc chắn đến không chắc chắn. Sự chắc chắn của một tình huống và các biến cố tương lai càng cao thì mức độ rủi ro của người ra quyết định càng thấp và ngược lại. Điều kiện khách quan bao gồm những điều kiện, tình huống và biến cố có thể ảnh hưởng đến kết quả của quyết định vượt ra khỏi tầm kiểm soát của người ra quyết định hay tổ chức.

4. Mô hình ra quyết định hợp lý cho rằng những người ra quyết định cần tuân theo một quy trình liên tục gồm nhiều bước khi ra quyết định: (1) Xác định và nhận diện vấn đề. (2) Thiết lập mục tiêu. (3) Tìm kiếm nhiều giải pháp khác nhau. (4) So sánh và đánh giá các giải pháp. (5) Chọn giải pháp tối ưu. (6) Thực hiện giải pháp đã lựa chọn. (7) Kiểm soát kết quả và tiếp tục.

5. Mô hình ra quyết định hợp lý có giới hạn có ba yếu tố cốt lõi (1) sự thỏa mãn (2) phạm vi tìm giải pháp là có giới hạn (3) thông tin không đầy đủ hay bị hiểu sai. Mô hình này thừa nhận những hạn chế thực tế trong quá trình ra quyết định của con người.

6. Mô hình ra quyết định tập thể nhấn mạnh vai trò của các nhóm quyền lực trong quá trình ra quyết định. Đặc biệt, mục đích giành quyền lực là để tác động đến quá trình ra quyết định dưới các hình thức (1) xác định vấn đề (2) thiết lập mục tiêu (3) đưa ra các giải pháp (4) chọn giải pháp để thực hiện.

7. Các quy tắc và quy trình hoạt động chuẩn chỉ rõ những phương pháp và các bước cần tiến hành để giải quyết những vấn đề hàng ngày, đã được biết rõ của tổ chức.

8. Mô hình cây quyết định và mô hình sáng tạo của Osborn giúp những người ra quyết định giải quyết những vấn đề khác thường và không rõ ràng. Từ các mô hình này nhiều quyết định độc đáo được đưa ra trong những điều kiện không chắc chắn hay có mức độ rủi ro cao.

Cây quyết định phá vỡ một vấn đề lớn thành hàng loạt những chiến lược và kết cục có thể xảy ra được sắp xếp theo trật tự logic gắn liền với xác suất và chi phí. Còn mô hình sáng tạo của Osborn được thiết kế để giảm thiểu những trở ngại đối với sự sáng tạo và đổi mới thông qua nhóm não công.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Có những điều kiện tiên quyết gì cho quá trình ra quyết định?
2. Hãy cho thí dụ về một quyết định thích nghi. Yếu tố nào cho phép phân biệt một quyết định thích nghi với các loại quyết định khác?
3. Hãy cho thí dụ về một quyết định đổi mới. Dựa trên cơ sở nào để nhận diện một quyết định đổi mới?
4. Mọi người thường cho rằng con người có khuynh hướng nghĩ về giải pháp hơn là tìm hiểu kỹ vấn đề. Bạn có thể cho một thí dụ và phân tích quan điểm của bạn.
5. Bạn đã từng đương đầu với những vấn đề liên quan đến sự chắc chắn và rủi ro chưa? Bạn đã phản ứng như thế nào?
6. Tại sao những người ra quyết định chịu những hạn chế như mô hình ra quyết định hợp lý đã nêu được kỳ vọng sẽ đưa ra những quyết định hợp lý trong mọi thời điểm?
7. Bạn đã từng quan sát mô hình ra quyết định tập thể vận hành như thế nào chưa? Hãy phân tích quá trình này.
8. Các nguyên tắc và quy trình hoạt động chuẩn có công dụng như thế nào đối với đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp?
9. Ý kiến của các cá nhân có thể ảnh hưởng đối với các kết quả của cây quyết định như thế nào?
10. Hãy đánh giá mức độ của bầu không khí sáng tạo trong công ty mà bạn biết rõ hoặc đang làm việc theo những thuộc tính đã nêu.
11. Hãy chia lớp học hoặc bộ phận mà bạn là thành viên thành hai nhóm nào công. Một nhóm phát ý tưởng về một chủ đề nào đó, nhóm còn lại đánh giá các ý tưởng

BÀI TẬP TRẮC NGHIỆM

RA QUYẾT ĐỊNH

Chi dẫn

Hãy cho điểm đối với mỗi tình huống hành động dưới đây với số điểm từ 0 đến 100, tùy theo mức độ đồng ý của bạn. Tổng số điểm của tất cả 6 khả năng lựa chọn phải bằng 100.

1. Bạn là một quản trị viên cấp cơ sở, quản lý một nhóm nhỏ nhân viên. Tuy nhiên, quan điểm của bạn lại trái ngược với triết lý của công ty và ảnh hưởng của bạn với cấp trên thì rất hạn chế. Trong khi đó nhóm mà bạn phụ trách đang rất bất bình với chính sách của công ty. Bạn sẽ yêu cầu nhân viên thuộc quyền:

- a- Tán thành về nguyên tắc đối với hầu hết mọi chính sách của công ty.
- b- Đưa ra ý kiến riêng của họ.
- c- Tuân theo quyết định tập thể của nhóm.
- d- Tuân theo quan điểm riêng do bạn đưa ra.
- e- Truyền đạt những thắc mắc của họ tới cấp trên.
- f- Không tán thành về nguyên tắc tất cả mọi chính sách.

2. Nhóm nhân viên dưới quyền bạn vừa thiết kế thành công một công cụ cải tiến có khả năng tăng năng suất lên 50%. Năng suất hiện nay tăng 10% và chất lượng sản phẩm được cải thiện tốt. Nhóm che giấu thông tin về công cụ này. Bạn sẽ:

- a- Công bố phương pháp thiết kế công cụ cải tiến đó bất chấp hậu quả.
- b- Cố gắng thuyết phục mọi người tiết lộ thông tin.
- c- Thỏa mãn với mức tăng năng suất 10%
- d- Gặp riêng từng công nhân để đánh giá tình hình.
- e- Yêu cầu công nhân gia tăng xuất lượng sản xuất.
- f- Không công bố phương pháp thiết kế công cụ cải tiến đó bất chấp hậu quả.

3. Bạn là người đứng đầu của phòng điều hành sản xuất. Doanh nghiệp của bạn có những quy định chặt chẽ là cấm mọi người uống rượu, bia tại nơi làm việc. Một buổi trưa nóng nực, bạn thấy một người công nhân lâu năm đang uống bia tại phân xưởng. Bạn sẽ:

- a- Báo cáo hành vi đó với cấp trên và bất chấp hậu quả
- b- Khiến trách người đó và đưa ra một lời đe dọa về hình phạt
- c- Yêu cầu người công nhân giải thích về hành vi của ông ta.
- d- Cho người đó nghỉ việc theo quy định trong hợp đồng lao động.
- e- Quan sát kỹ thái độ của người đó sau khi đã làm cho ông ta thấy bạn.
- f- Không báo cáo hành vi đó bất chấp hậu quả.

4. Bạn là giám đốc bán hàng. Bạn đã tìm ra rằng một nhà buôn đã thông đồng với hầu hết những người bán hàng giỏi nhất của bạn, nhờ đó họ thu được lợi nhuận từ chi phí của công ty. Số tiền thất thoát không lớn, nhưng tình trạng này là khá phổ biến. Bạn sẽ:

- a- Sa thải tất cả những người phạm lỗi bất chấp hậu quả.
- b- Cắt đứt quan hệ với nhà buôn và giữ lại các nhân viên bán hàng.
- c- Triệu tập một cuộc họp để nói với mọi người rằng bạn đã biết những gì họ đang làm nhưng không sa thải ai cả.
- d- Xem xét kỹ tình hình và cho rằng đó là một khoản “thường”
- e- Cố gắng bắt quả tang khi họ đang thông đồng với nhà buôn.
- f- Không sa thải những người phạm lỗi bất chấp mọi hậu quả.

5. Vì muốn doanh nghiệp của bạn phát triển nhanh chóng, bạn đã thực hiện một chính sách “mở cửa” tiếp nhận ý kiến của tất cả mọi người, nên bạn bị mất cân đối về thời gian. Bạn sẽ:

- a- “Đóng cửa” không tiếp hầu hết mọi người bất chấp mọi hậu quả
- b- Giao cho người thư ký sàng lọc từng người trước khi họ đến gặp bạn.
- c- Thiết lập một hệ thống thông tin chính thức như bản tin nội bộ chẳng hạn.
- d- Bạn sẽ làm việc ngoài giờ, trong nhiều giờ để duy trì mối quan hệ chất chẻ với công nhân.
- e- Lập một cuốn sổ hẹn gặp.
- f- Không “đóng cửa” bất chấp mọi hậu quả có thể xảy ra.

6. Nếu sử dụng một dây chuyền sản xuất mới sẽ cho phép doanh nghiệp của bạn tăng lợi nhuận khoảng 10%. Song nó cũng gây ô nhiễm khá nặng cho con sông lớn chảy qua thành phố. Các quy định của chính phủ không có ảnh hưởng gì tới công ty bạn dù có sử dụng dây chuyền này hay không.

Bạn sẽ:

- a - Đưa dây chuyền mới vào sản xuất bất chấp mọi hậu quả.
- b- Chỉ đưa dây chuyền mới vào sản xuất khi lợi nhuận thấp hơn bình thường.
- c- Chỉ đưa dây chuyền mới vào sản xuất nếu các đối thủ cạnh tranh sử dụng nó.
- d- Không đưa dây chuyền vào sản xuất trừ khi có lệnh của cấp trên.

— e- Không đưa dây chuyền vào sản xuất nếu dân chúng quanh vùng phản đối.

— f- Không đưa dây chuyền vào sản xuất bất chấp mọi hậu quả.

7. Một người bạn của bạn đang gặp khó khăn trong quan hệ với cấp dưới. Bạn đã vô tình nghe thấy người ta nói rằng, bạn của bạn quá chuyên quyền và vô tổ chức. Người bạn đã yêu cầu bạn đưa ra ý kiến giải thích xem tại sao lại xảy ra những vấn đề này. Bạn sẽ:

— a- Nói với người bạn những gì bạn nghe được bất kể hậu quả sẽ như thế nào.

— b- Nói với người bạn rằng, anh ta là người quá chuyên quyền nhưng không đề cập đến phương diện tổ chức.

— c- Nói với người bạn rằng, anh ta là người vô tổ chức nhưng không đề cập đến khía cạnh chuyên quyền của anh ta.

— d- Nói với người bạn rằng, những gì anh ta cần làm là công việc của riêng anh ta.

— e- Yêu cầu người bạn cho biết suy nghĩ của anh ta về vấn đề này.

— f- Không nói với người bạn những gì bạn đã nghe được bất chấp hậu quả

8. Bạn là giám đốc của một trung tâm du lịch sinh thái và bạn đang phải đối mặt với một tình trạng tiến thoái lưỡng nan. Người trưởng ban điều phối chương trình du lịch đã phải làm việc 12 giờ mỗi ngày, song số lượng khách đang ngày càng giảm, làm cho doanh thu của trung tâm giảm dần. Người trưởng ban đã làm việc dưới quyền bạn 5 năm.

Bạn sẽ:

— a- Sa thải ông ta bằng bất cứ giá nào.

— b- Cử một người khác đảm nhiệm chức trưởng ban và chuyển ông ta sang làm việc khác.

— c- Chính bạn sẽ đảm nhận một số nhiệm vụ của trưởng ban điều hành.

— d- Yêu cầu người trưởng ban chọn một việc làm khác trong trung tâm.

— e- Cố gắng xác định những yếu điểm của người trưởng ban và bạn sẽ giúp anh ta khắc phục chúng.

— f- Không sa thải người trưởng ban đó.

9. Người bán hàng giỏi nhất của công ty đang gặp “khó khăn” về con đường công danh. Trong khi đó, chức vụ trưởng phòng bán hàng đang bỏ trống và người bán hàng đó đã nói rằng nếu không được thăng chức anh ta sẽ nghỉ việc tại công ty bạn.

Bạn sẽ:

- a- Chấp thuận và thăng chức cho anh ta bất chấp mọi hậu quả.
- b- Nói với anh ta rằng, anh ta cần được đào tạo thêm về quản trị.
- c- Nói với người đó rằng, bạn không muốn phải mất một phần lớn đội ngũ nhân viên bán hàng để đổi lấy một trường phòng bán hàng đáng ngờ.
- d- Hỏi người đó xem anh ta có những tài năng và phẩm chất gì để làm tốt công việc của người trưởng phòng.
- e- Nói với người đó rằng trước hết anh ta cần hòa thuận với những người xung quanh.
- f- Không đề bạt người đó vào chức trưởng phòng bán hàng trong bất cứ tình huống nào.

10. Một nhà khoa học trẻ có tài đã tham gia nhóm nghiên cứu của công ty bạn trong nhiều tháng qua. Nhà khoa học này đã đưa cho bạn xem lá thư của một đối thủ cạnh tranh đề nghị trả cho anh ta mức lương cao hơn mức lương mà công ty đang trả 25%.

Bạn sẽ:

- a- Tăng lương cho anh ta bằng với mức mà đối thủ cạnh tranh đề nghị, bất chấp mọi hậu quả.
- b- Hỏi nhà khoa học là tại sao anh ta lại cho bạn xem bức thư đó.
- c- Cố gắng nêu bật những ưu đãi mà công ty bạn đã dành cho anh ta.
- d- Nói với nhà khoa học trẻ rằng, anh ta có thể đạt được mức lương cao hơn sau một thời gian làm việc cho công ty bạn.
- e- Nói với anh ta rằng lòng trung thành sẽ được ghi nhận và tương thưởng xứng đáng.
- f- Không tăng lương trong bất cứ tình huống nào.

• *Cách tính điểm:*

Hãy ghi những điểm mà bạn đã cho vào mục tương ứng trong cột S của mỗi câu trong bảng dưới đây. Sau đó chuyển số điểm của mỗi mục trong cột S vào bảng chuyển hoán để tính điểm trong cột AS cho mỗi mục tương ứng. Tổng số điểm của mỗi cột AS được cộng theo chiều dọc. Sau đó, cộng số điểm của tất cả các cột AS theo chiều ngang. Chia tổng số điểm này cho 10. Hãy làm tròn số bằng cách cộng thêm 1 điểm nếu phần thập phân > 0,5. Cuối cùng so sánh số điểm với bảng xếp hạng.

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
	S	AS	S	AS	S	AS	S	AS	S	AS	S	AS	S	AS	S	AS	S	AS	S	AS	
a																					
b																					
c																					
d																					
e																					
f																					
Tổng số			+		+		+		+		+		+		+		+		+		

Tổng điểm của các cột +10 = Tổng điểm

Bảng chuyển đổi điểm S thành AS

S	0	1-3	4-6	7-11	12-20	21-30	31-40	41-60	61-80	81-90	91-100
AS	1	7	13	19	26	30	32	29	21	7	0

Bảng xếp hạng

Hạng	Thấp	Trung bình	Cao
Tổng điểm	0 - 75	76 - 95	96 - 156

* *Chú dẫn:*

- **Hạng thấp:** Số điểm từ 0 - 75 chỉ rõ tính không khoan nhượng đối với tình trạng không rõ ràng. Bất chấp sự mâu thuẫn hay phức tạp, bạn đã thể hiện bạn là người có thể đưa ra những quyết định dứt khoát, rõ ràng. Phong cách này cho thấy bạn là người có thể hành động một cách dứt khoát và theo đuổi một chương trình hành động rõ ràng trong lúc mọi người không sẵn sàng chấp nhận sự thay đổi.

Một trong những bất lợi của phong cách này là bạn có thể sẽ gặp phải sự chống đối và thậm chí sự phản đối quyết liệt.

- *Hạng trung bình:*

Số điểm 75 - 95 cho thấy một sự chấp nhận vừa phải đối với sự không rõ ràng. Trong những tình huống phức tạp hay mâu thuẫn, bạn cố gắng phân loại các mâu thuẫn và đưa ra một số khả năng lựa chọn trong phạm vi hẹp để tìm ra những chương trình hành động phù hợp.

Một trong những ưu điểm của phong cách này là nó cho thấy bạn là người hiểu biết, nhạy bén và là người có thể nhìn thấy nhiều mặt của một vấn đề.

Mặt trái của phong cách này là nó cho thấy bạn có thể là một người cơ hội chủ nghĩa.

- *Hạng cao:*

Số điểm từ 96 - 156 cho thấy bạn là người có thái độ chấp nhận tình trạng không rõ ràng của thực tế cao độ. Bạn sẽ dễ dàng tìm cách trì hoãn một quyết định khi những cơ sở để ra quyết định không chắc chắn.

Một lợi thế của phong cách này là bạn có thể tinh táo và không sẵn sàng lao vào những tình huống phức tạp và mới lạ.

Bất lợi của phong cách này là trong bạn có thể xuất hiện sự do dự, dễ dàng chia sẻ quyền lực của bạn cho người khác.

* Hãy tự chấm điểm cho bản thân và so sánh với những người xung quanh bạn.

PHẦN III

TỔ CHỨC

Phần III sẽ tập trung đề cập tới những nội dung thuộc lĩnh vực tổ chức, bao gồm: mô hình tổ chức, mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức, quản trị nguồn nhân lực và truyền thông trong tổ chức.

- *Chương VII sẽ đề cập đến các loại tổ chức, các mô hình cơ cấu tổ chức, sự phối hợp giữa các bộ phận, cá nhân, sự phân chia quyền lực trong tổ chức và cách thức lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp với môi trường.*

- *Chương VIII đề cập đến những nội dung thuộc lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động: hoạch định - dự báo, tuyển mộ, tuyển chọn nhân sự, đánh giá công việc, huấn luyện và phát triển nguồn nhân lực.*

- *Chương IX đề cập đến những nội dung thuộc lĩnh vực truyền thông trong tổ chức bao gồm các động lực và những trở ngại trong truyền thông, tiến trình truyền thông và cách thức tổ chức hệ thống truyền thông có hiệu quả.*

Chương VII

CƠ CẤU VÀ TÍNH HIỆU QUẢ CỦA TỔ CHỨC

Căn cứ vào mục tiêu của doanh nghiệp và sự biến động của môi trường trong mỗi thời kỳ, các nhà quản trị cấp cao thường đưa ra những quyết định về tổ chức nhằm tạo ra một cơ cấu tổ chức phù hợp với yêu cầu của nhiệm vụ. Bởi vậy, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp thường rất linh hoạt nhằm đảm bảo tính hiệu quả trong quá trình thực hiện các mục tiêu.

Trong chương này chúng ta sẽ tập trung vào các khía cạnh như cơ cấu của tổ chức, hệ thống cơ cấu chính thức cho phép các nhà quản trị phân chia công việc, phối hợp các nhiệm vụ và phân chia quyền lực, trách nhiệm nhằm hoàn thành các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả nhất. Nội dung của chương bao gồm:

- Khái niệm về tổ chức
- Cơ cấu tổ chức
- Một số loại cơ cấu tổ chức cơ bản
- Phối hợp các bộ phận trong tổ chức
- Quyền lực và sự phân tán - tập trung quyền lực
- Những vấn đề về xây dựng tổ chức
- Cơ cấu tổ chức hệ thống mở.

I- KHÁI NIỆM VỀ TỔ CHỨC

1- Định nghĩa

Theo Chester I. Barnard thì tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức. Nói cách khác, khi người ta cùng nhau hợp tác và thỏa thuận một cách chính thức để phối hợp những nỗ lực của họ nhằm hoàn thành những mục tiêu chung thì một tổ chức sẽ được hình thành.

2- Những đặc điểm chung của các tổ chức

Theo nhà tâm lý học tổ chức Edgar Schein thì có 4 đặc điểm chung đối với tất cả các tổ chức là: (1) kết hợp các nỗ lực, (2) có mục tiêu hay mục đích chung, (3) phân công lao động, (4) hệ thống thứ bậc quyền lực.

2.1- Kết hợp các nỗ lực của các thành viên

Như chúng ta thường thấy, khi các cá nhân cùng nhau tham gia và phối hợp những nỗ lực vật chất hay trí tuệ của họ, thì nhiều công việc phức tạp và vĩ đại có thể được hoàn thành. Chẳng hạn, việc xây dựng các kim tự tháp, việc đưa người bay lên mặt trăng... là những công việc vượt xa trí thông minh và khả năng của bất cứ cá nhân nào. Sự kết hợp nỗ lực nhân lên sự đóng góp của các cá nhân.

2.2- Có mục đích chung

Sự kết hợp nỗ lực không thể thực hiện được, nếu những người tham gia không nhất trí cùng nhau phấn đấu cho những quyền lợi chung nào đó. Một mục tiêu chung đem lại cho các thành viên của tổ chức một tiêu điểm để tập hợp nhau lại.

2.3- Phân công lao động

Bằng cách phân chia một cách hệ thống các nhiệm vụ phức tạp thành những công việc cụ thể, một tổ chức có thể sử dụng nguồn nhân lực của nó một cách hiệu quả. Phân công lao động tạo điều kiện cho mỗi thành viên của tổ chức trở nên tài giỏi hơn do chuyên sâu vào một công việc cụ thể.

2.4- Hệ thống thứ bậc quyền lực

Theo lý thuyết tổ chức truyền thống, nếu bất cứ công việc gì được hoàn thành thông qua những nỗ lực chung chính thức thì một số người nào đó nên được giao quyền nhằm đảm bảo cho các mục tiêu đã đề ra được thực hiện một cách hiệu quả. Các nhà lý thuyết về tổ chức định nghĩa quyền lực là quyền điều khiển hành động của những người khác. Nếu không có một hệ thống thứ bậc quyền lực rõ ràng thì sự phối hợp những cố gắng của các thành viên sẽ rất khó khăn. Một trong những biểu hiện của hệ thống thứ bậc là hệ thống ra mệnh lệnh và sự phục tùng.

Những đặc điểm này là rất cần thiết để xác lập sự hiện diện của một tổ chức.

3- Phân loại tổ chức

Các tổ chức được thành lập nhằm theo đuổi những mục tiêu nào đó và có thể phân loại các tổ chức theo mục đích của chúng. Cách phân loại này cho phép giải thích vai trò của mỗi loại tổ chức mà chúng đảm nhiệm trong xã hội.

3.1- Các tổ chức kinh doanh mưu lợi

Các tổ chức kinh doanh mưu lợi là những là những tổ chức hoạt động với mục đích tạo ra lợi nhuận trong điều kiện pháp luật cho phép và xã hội có thể chấp nhận được. Loại tổ chức này thông thể tồn tại được nếu không tạo ra được lợi nhuận thông qua con đường sản xuất ra sản phẩm hay dịch vụ thỏa mãn nhu cầu của xã hội.

3.2 - Các tổ chức cung cấp dịch vụ phi lợi nhuận

Những tổ chức loại này thường cung cấp một số loại dịch vụ nào đó, cho một khu vực nào đó của xã hội không vì mục đích tìm lợi nhuận. Các nguồn ngân quỹ phục vụ cho hoạt động của loại tổ chức này chủ yếu dựa vào sự hiến tặng, trợ cấp, hay tài trợ mang tính từ thiện hay nhân đạo... Các tổ chức loại này bao gồm các trường học, bệnh viện miễn phí...

3.3- Các tổ chức hoạt động vì quyền lợi chung của tập thể

Những tổ chức loại này được thành lập nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp cho các thành viên của nó. Để tồn tại, những tổ chức loại này cũng phải hoạt động một cách hiệu quả và hữu hiệu. Những tổ chức loại này bao gồm các nghiệp đoàn, các tổ chức chính trị, các hiệp hội, hội đoàn.v.v...

3.4- Các tổ chức cung ứng các dịch vụ công cộng

Những tổ chức loại này được thành lập nhằm cung cấp cho xã hội những dịch vụ công cụ. Mục tiêu của chúng là đảm bảo sự an toàn hay lợi ích chung cho toàn xã hội. Chẳng hạn, những tổ chức loại này bao gồm các đơn vị quân đội, cảnh sát, các đơn vị thuộc ngành bưu chính viễn thông...

II- CƠ CẤU CẤU TỔ CHỨC

1- Khái niệm

Cơ cấu tổ chức là một hệ thống các mối quan hệ hoạt động chính thức bao gồm nhiều công việc riêng rẽ, cũng như những công việc tập thể. Sự phân chia công việc thành những phần việc cụ thể nhằm xác định ai sẽ làm công việc gì và sự kết hợp nhiều công việc cụ thể nhằm chỉ rõ cho mọi người thấy họ phải cùng nhau làm việc như thế nào. Cơ cấu của tổ chức giúp cho nhân viên cùng làm việc với nhau một cách có hiệu quả bởi:

- 1/ Phân bổ nguồn nhân lực và các nguồn lực khác cho từng công việc cụ thể
- 2/ Xác định rõ trách nhiệm và cách thức thể hiện vai trò của mỗi thành viên theo quy chế của bản mô tả công việc, sơ đồ tổ chức và hệ thống phân cấp quyền hạn trong tổ chức.

3/ Làm cho nhân viên hiểu những kỳ vọng của tổ chức đối với họ thông qua các quy tắc, quy trình làm việc và những tiêu chuẩn về thành tích của mỗi công việc.

4/ Xác định quy chế thu thập, xử lý thông tin để ra quyết định và giải quyết các vấn đề của tổ chức.

2. Những thành phần cơ bản của cơ cấu tổ chức

Cơ cấu của một tổ chức gồm có 4 yếu tố cơ bản:

2.1 - Chuyên môn hóa

Chuyên môn hóa là quá trình nhận diện những công việc cụ thể và phân công các cá nhân hay nhóm làm việc đã được huấn luyện thích hợp đảm nhiệm chúng. Do đó trong tổ chức, một cá nhân hay nhóm làm việc có thể chuyên sâu vào một công việc hay cộng đoạn nào đó trong quá trình sản xuất.

2.2- Tiêu chuẩn hóa

Tiêu chuẩn hóa là quá trình phát triển các thủ tục của tổ chức mà theo đó các nhân viên có thể hoàn thành công việc của họ theo một cách thức thống nhất và thích hợp. Quy trình này tác động vào mỗi nhân viên như một cơ chế mà các công việc không được tiêu chuẩn hóa thì tổ chức không thể đạt được các mục tiêu của nó.

Các tiêu chuẩn cho phép các nhà quản trị đo lường thành tích của nhân viên. Đồng thời, cùng với bản mô tả công việc, các tiêu chuẩn công việc là cơ sở để tuyển chọn nhân viên của tổ chức.

2.3- Sự phối hợp

Phối hợp là những thủ tục chính thức và phi chính thức để liên kết những hoạt động do các nhóm riêng rẽ trong tổ chức đảm nhiệm. Trong các tổ chức quan liêu, các quy định, quy chế của nó đã đủ để liên kết những hoạt động này. Còn trong những tổ chức có cấu trúc lỏng lẻo đòi hỏi có sự phối hợp một cách linh hoạt trong việc giải quyết những vấn đề của toàn công ty, đòi hỏi sự sẵn lòng chia sẻ trách nhiệm và sự truyền thông một cách hiệu quả giữa các thành viên của tổ chức. (Những nội dung này sẽ được đề cập trong chương 9).

2.4- Quyền lực

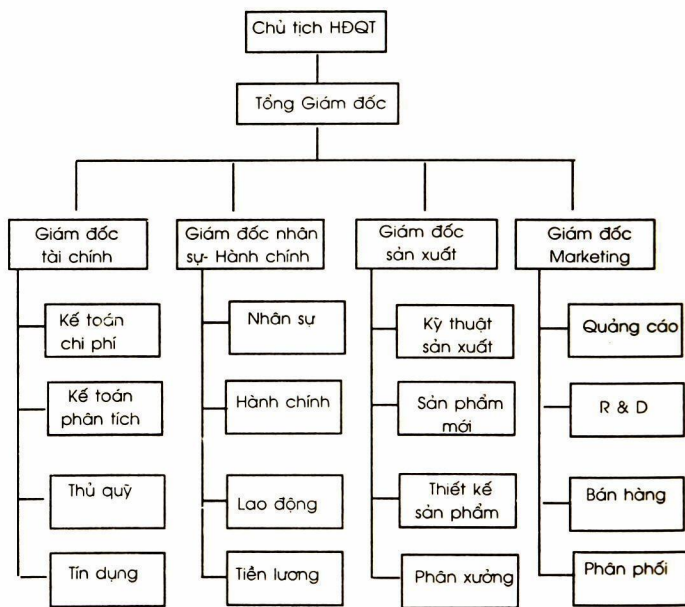
Quyền lực là quyền ra quyết định và điều khiển hoạt động của người khác.

Mỗi tổ chức thường có những cách thức phân bố quyền lực khác nhau. Trong những tổ chức phi tập trung, một số quyền ra quyết định được ủy quyền cho cấp dưới và ngược lại, trong những tổ chức tập quyền thì quyền ra quyết định được tập trung vào các nhà quản trị cấp cao.

Ngày nay, các doanh nghiệp thường kết hợp hai khuynh hướng này bằng cách tập trung một số chức năng nào đó, đồng thời cũng tiến hành phân tán một số chức năng khác.

3- Sơ đồ tổ chức

Sơ đồ tổ chức là một biểu đồ trình bày các mối quan hệ báo cáo giữa các bộ phận chức năng, phòng ban và chức vụ bên trong một tổ chức (Hình 7.1). Biểu đồ này cũng cho thấy những mối quan hệ bên trong giữa 4 yếu tố cơ bản của cơ cấu tổ chức. Nhìn chung, một sơ đồ tổ chức cung cấp 4 loại thông tin chủ yếu về cơ cấu của một tổ chức như sau:



Sơ đồ 7.1 Sơ đồ tổ chức của một doanh nghiệp điển hình theo cơ cấu trực tuyến.

3.1- Công việc

Sơ đồ cho thấy những loại công việc khác nhau trong một tổ chức chẳng hạn, những công việc trong phòng nhân sự như huấn luyện, đào tạo, lao động, bảo hiểm.

3.2 Các bộ phận

Mỗi ô vuông trong sơ đồ thể hiện một bộ phận, đảm nhiệm một phần những công việc của tổ chức.

3.3- Các cấp quản trị

Sơ đồ cho thấy hệ thống thứ bậc các cấp quản trị, từ chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc tới các quản trị viên cấp cơ sở, đây là hệ thống thứ bậc theo chiều dọc. Cơ cấu này tất yếu dẫn tới sự lệ thuộc của cấp dưới đối với cấp trên trực tiếp.

3.4- Phạm vi quyền hạn

Đường thẳng theo chiều dọc nối liền các ô vuông cho thấy những chức vụ ở trên có quyền chi phối những chức vụ bên dưới. Các nhà quản trị cấp dưới phải báo cáo và nhận chỉ thị từ cấp trên trực tiếp của họ. Tuy nhiên trong những tổ chức có mức độ ủy quyền cao, mối quan hệ này thể hiện khá mờ nhạt.

Nhìn chung, một sơ đồ tổ chức có lợi điểm là nó cho thấy rõ vị trí của một nhân viên hay một nhà quản lý trong tổ chức, bao gồm nhiệm vụ cụ thể, các mối quan hệ báo cáo, nhận chỉ thị và phạm vi trách nhiệm của mỗi thành viên trong tổ chức.

Tuy nhiên, mặt hạn chế của sơ đồ tổ chức là nó chỉ cho thấy bề nổi các mối quan hệ chính thức của tổ chức, còn các mối quan hệ và các kênh thông tin không chính thức thì một sơ đồ tổ chức hầu như không thể hiện được.

III- NHỮNG HÌNH THỨC CẤU TRÚC CƠ BẢN CỦA TỔ CHỨC

Như chúng ta đã nghiên cứu trong phần trước, sự chuyên môn hóa xảy ra thông qua sự phân công lao động. Nhờ sự phân công này mà các quá trình sản xuất trở nên ít phức tạp và có thể phân biệt dễ dàng hơn. Nhưng quá trình này có khuynh hướng phân nhỏ nên xuất hiện nhu cầu phối hợp các bộ phận của tổ chức với nhau. Khuynh hướng kết hợp phổ biến nhất là sự cơ cấu hóa những công việc, những hoạt động có liên quan mật thiết với nhau thành các bộ phận, đơn vị trong tổ chức.

Có 4 hình thức cơ cấu hóa cơ bản các hoạt động của tổ chức là:

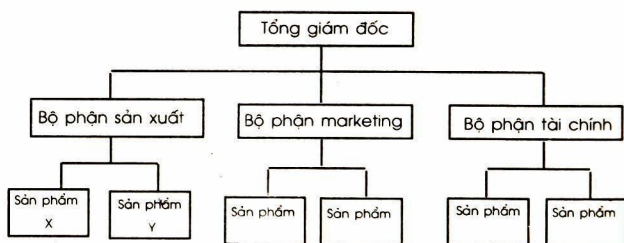
- Cơ cấu theo chức năng
- Cơ cấu theo sản phẩm
- Cơ cấu theo phạm vi địa lý
- Cơ cấu ma trận

Khi đề cập đến những lợi điểm và bất lợi của mỗi loại cơ cấu, chúng ta sẽ nhấn mạnh vào sự chuyên môn hóa và tiêu chuẩn hóa.

1- Cơ cấu chức năng

Như đã đề cập ở phần trên, các chức năng là những phần việc được tiến hành trong một tổ chức như chức năng sản xuất, tài chính hay marketing. Cơ cấu chức năng phân công nhân viên theo những lĩnh vực chuyên môn mà họ tinh thông, cùng những nguồn lực giúp họ hoàn thành các công việc của tổ chức.

Các bộ phận chức năng được phân chia tùy theo tính chất của tổ chức. Chẳng hạn các bộ phận chức năng trong một bệnh viện được phân chia khác hẳn so với các bộ phận trong một công ty sản xuất giấy hoặc một công ty thương mại tổng hợp. Sơ đồ 7.2 cho thấy cơ cấu chức năng điển hình của một doanh nghiệp đang kinh doanh hai sản phẩm X và Y.



Sơ đồ 7.2 Cơ cấu chức năng điển hình của một doanh nghiệp

Cơ cấu này có thể vừa đem lại hiệu năng cao, vừa tiết kiệm các chi phí cho tổ chức, nhất là những doanh nghiệp vừa và nhỏ, bởi nó tập trung quyền lực và quyền ra quyết định vào các quản trị gia cấp cao. Chẳng hạn, tất cả các bộ phận chức năng như marketing, tài chính, nhân lực, sản xuất... đều chuyên sâu thực hiện những công việc theo chức năng của bộ phận nhằm đáp ứng sự thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng. Việc đưa ra các quyết định thuộc về các nhà quản trị đứng đầu các bộ phận này và cấp trên của họ, do đó họ có thể đưa ra những quyết định một cách nhanh chóng và kịp thời.

Mặt khác, cơ cấu chức năng cho phép tổ chức tiết kiệm chi phí bởi nó là một cấu trúc khá đơn giản, thích hợp đối với những doanh nghiệp chỉ kinh doanh một loại sản phẩm hay dịch vụ trong một khu vực thị trường nào đó. Do đó, các chi phí quản trị thấp, các thành viên của tổ chức có cơ hội nâng cao kỹ năng, tay nghề trong lĩnh vực chuyên môn của họ và gia tăng hiệu quả hoạt động thông qua sự phối hợp với các đồng nghiệp trong cùng bộ phận.

Bất lợi của cơ cấu chức năng được thể hiện rất rõ rệt khi doanh nghiệp đa dạng hóa sản phẩm hay thị trường của nó. Việc ra quyết định trở nên khó khăn, phức tạp hơn bởi quá trình này phải trải qua nhiều tầng nấc, nhất là khi có sự mâu thuẫn giữa các bộ phận thì quá trình này càng phức tạp, tốn kém nhiều thời gian hơn.

Một bất lợi khác là các quản trị gia cấp trên có thể mất khá nhiều thời gian, sức lực để phối hợp các hoạt động của các thành viên thuộc những bộ phận khác nhau. Đồng thời, các nhà quản trị và nhân viên của mỗi bộ phận thường chú trọng vào những mục tiêu của bộ phận mà họ đang làm việc hơn là mục tiêu chung của tổ chức. Do đó nhà quản trị chỉ lo lắng cho bộ phận mà họ phụ trách nên rất khó đồng tình với quan điểm của các nhà quản trị khác. Trong khi đó, do trung thành với bộ phận của họ nên các nhân viên cũng rất khó hợp tác với nhân viên thuộc các bộ phận khác.

Bảng 7.1 - Những thuận lợi và bất lợi của cơ cấu chức năng

Lợi điểm
1- Thúc đẩy sự chuyên môn hóa kỹ năng, tay nghề.
2- Giảm sự lãng phí các nguồn lực và gia tăng sự hợp tác trong bộ phận.
3- Nâng cao sự phát triển và huấn luyện chuyên môn trong bộ phận.
4- Cho phép chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức giữa cấp trên và cấp dưới
5- Nâng cao chất lượng và kỹ năng giải quyết vấn đề.
6- Ra quyết định tập trung.
Bất lợi
1- Chú trọng vào những công việc hàng ngày
2- Giảm sự truyền thông, trao đổi giữa các bộ phận
3- Có thể tạo ra sự xung đột về thứ tự ưu tiên giữa các bộ phận
4- Rất khó khăn trong việc phối hợp giữa các bộ phận.
5- Nhấn mạnh vào bộ phận thay vì tổ chức.
6. Làm cho các nhà quản trị trở thành những chuyên gia trong những lĩnh vực hẹp.

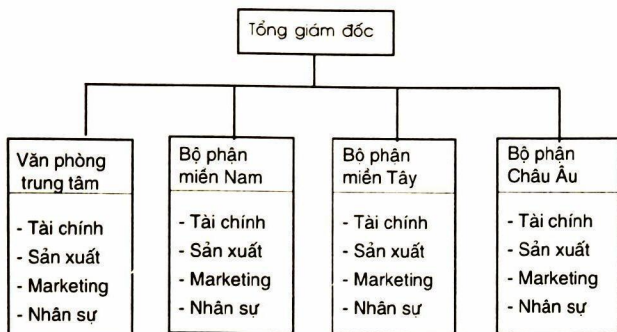
2- Cơ cấu theo khu vực địa lý

Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý thường được các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong nhiều khu vực thị trường khác nhau áp dụng. Tại mỗi khu vực địa lý, ban lãnh đạo doanh nghiệp giao quyền cho nhà quản trị đứng đầu bộ phận đảm nhiệm tất cả các chức năng, thay vì phân chia mỗi chức năng cho một nhà quản trị đảm nhiệm hay tập trung tất cả mọi công việc về văn phòng trung tâm. Chẳng hạn một doanh nghiệp có tầm hoạt động quốc tế có thể thành lập những bộ phận riêng chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ các hoạt động kinh doanh tại mỗi khu vực như bộ phận Đông Á, bộ phận Bắc Mỹ, bộ phận Đông Âu, bộ phận Tây Âu...

Các lợi điểm và bất lợi của cơ cấu tổ chức này được trình bày trong bảng 7.2. Mỗi đơn vị của tổ chức hoạt động tại một khu vực thị trường có thể trực tiếp theo sát mọi biến động và đáp ứng kịp thời mọi nhu cầu của khách hàng. Về mặt sản xuất, nhà máy đặt tại mỗi khu vực gần các nguồn nguyên liệu và các nhà cung cấp địa phương. Doanh nghiệp có thể tiết kiệm được các chi phí do giá nguyên liệu, lao động, chi phí chuyên chở thấp. Đồng thời các dịch vụ khách hàng, dịch vụ hậu mãi được tiến hành phù hợp với những khách hàng sở tại.

Bảng 7.2 Những thuận lợi và bất lợi của cơ cấu chức năng

Lợi điểm
1- Các nguồn nguyên liệu, lao động... tại chỗ sử dụng cho sản xuất cho phép tiết kiệm thời gian và chi phí.
2- Các nhà quản trị có thể phát triển các kỹ năng chuyên môn để giải quyết vấn đề chuyên môn và phù hợp với thực tế.
3- Doanh nghiệp hiểu rõ hơn về khách hàng tại từng khu vực.
Bất lợi
1- Tất cả các bộ phận chức năng đều được thiết lập tại mỗi văn phòng khu vực, do đó cơ cấu bộ máy của tổ chức khá cồng kềnh
2- Rất dễ xảy ra những xung đột giữa các mục tiêu của mỗi văn phòng khu vực với các mục tiêu chung của tổ chức.
3- Tổ chức phải đề ra nhiều quy chế và quy định để phối hợp và đảm bảo sự thống nhất giữa các bộ phận khu vực.
4- Cơ cấu tổ chức này không khuyến khích nhân viên phát triển những kiến thức giải quyết những vấn đề tại các khu vực khác.



Sơ đồ 7.3 - Sơ đồ cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý

3- Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hay dịch vụ

Khi một doanh nghiệp mở rộng sản xuất, gia tăng thị phần, thu hút được ngày càng nhiều khách hàng thì dường như cơ cấu tổ chức theo chức năng hay khu vực địa lý đều tỏ ra không còn phù hợp và cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hay dịch vụ thường được lựa chọn.

Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hay dịch vụ phân chia tổ chức thành những đơn vị chuyên trách thiết kế, sản xuất và tiêu thụ một sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Cơ cấu tổ chức theo mô hình này tỏ ra rất phù hợp với những doanh nghiệp có quy mô toàn cầu.

Trong mỗi đơn vị được tổ chức theo sản phẩm đều phải hiện diện đầy đủ các bộ phận chức năng phục vụ cho các hoạt động kinh doanh sản phẩm. Sơ đồ 7.4 là một cơ cấu tổ chức điển hình theo mô hình này.

Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm có những lợi điểm sau:

- Gia tăng sự chuyên môn hóa, bởi cơ cấu này cho phép các nhà quản trị và nhân viên trong từng bộ phận tập trung vào tuyến sản phẩm hay dịch vụ mà họ đang đảm nhiệm.

- Cho phép xác định một cách khá chính xác các yếu tố: chi phí, lợi nhuận, những vấn đề cần giải quyết và khả năng thành công trong mỗi tuyến sản phẩm.

- Cho phép mỗi bộ phận có thể phát huy tối đa khả năng cạnh tranh hay lợi thế chiến lược của mỗi sản phẩm.

- Do chú trọng vào một vài sản phẩm nên các nhà quản trị có thể duy trì

tính linh hoạt, phản ứng kịp thời với những thay đổi về nhu cầu tiêu dùng và sự thay đổi của môi trường.

Những bất lợi chủ yếu của cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hay dịch vụ là:

- Sử dụng không hiệu quả các nguồn lực của tổ chức, bởi thường phải tổ chức ra tất cả các bộ phận chức năng cho mỗi tuyến sản phẩm.

Nếu sản phẩm hay dịch vụ có tính mùa vụ cao, thì có thể dẫn tới sự lãng phí về chi phí nhân công.

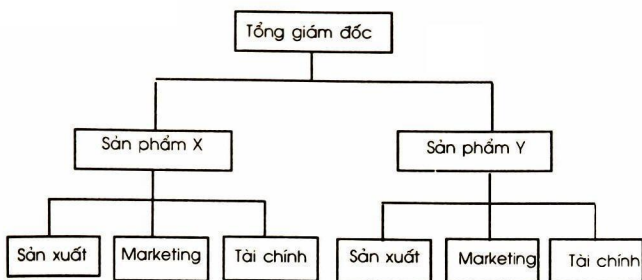
- Rất khó phối hợp hoạt động giữa các bộ phận sản phẩm, bởi nhân viên thường chú trọng vào sản phẩm hay dịch vụ của họ hơn là các mục tiêu của toàn công ty. Tình trạng này làm giảm khả năng cạnh tranh chung của tổ chức, bởi sẽ rất khó khăn khi điều động các nguồn lực từ sản phẩm mạnh chi viện cho sản phẩm yếu.

- Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm làm giảm sự điều động nội bộ về nhân sự. Bởi nhân viên tập trung vào một sản phẩm hay dịch vụ nên họ chú trọng phát triển những kỹ năng cần thiết cho sản phẩm hay dịch vụ đó. Sự chuyên môn hóa đó không cho phép họ có thể chuyển sang các chức vụ thuộc các sản phẩm khác.

- Bất lợi thứ tư là ban lãnh đạo cấp cao có thể đặt ra những tiêu chuẩn chung cho tất cả các tuyến sản phẩm của công ty mà không quan tâm đến những đặc điểm của từng ngành kinh doanh. Những lợi điểm và bất lợi này được tóm tắt trong bảng sau:

Bảng 7.3- Những thuận lợi và bất lợi của cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

Lợi điểm
1- Thích hợp với những thay đổi nhanh chóng về nhu cầu và môi trường của sản phẩm hay dịch vụ.
2- Cho phép xác định khá rõ ràng những yếu tố liên quan đến sản phẩm hay dịch vụ.
3- Khuyến khích sự quan tâm đối với nhu cầu của khách hàng
4- Xác định rõ trách nhiệm
5- Phát triển các kỹ năng tư duy quản trị trong phạm vi sản phẩm.
Bất lợi
1- Có thể sử dụng không hiệu quả các kỹ năng và nguồn lực của tổ chức.
2- Không thúc đẩy sự hợp tác chặt chẽ giữa các tuyến sản phẩm hay dịch vụ trong tổ chức.
3- Tạo ra sự tranh chấp các nguồn lực giữa các sản phẩm.
4- Giới hạn khả năng giải quyết vấn đề trong phạm vi một sản phẩm hay dịch vụ riêng rẽ.
5- Hạn chế khả năng chuyển nhân viên ra ngoài phạm vi tuyến sản phẩm mà họ đang phục vụ.



Sơ đồ 7.4- Sơ đồ cơ cấu tổ chức theo sản phẩm điển hình

4- Cơ cấu tổ chức ma trận

Cơ cấu tổ chức ma trận là loại bỏ cơ cấu tổ chức dựa trên những hệ thống quyền lực và hỗ trợ nhiều chiều. Cơ cấu này tạo ra một giám đốc dự án là người chịu trách nhiệm phối hợp các hoạt động của các bộ phận và phân chia quyền lực với cả các nhà quản trị theo chức năng và các nhà quản trị sản phẩm.

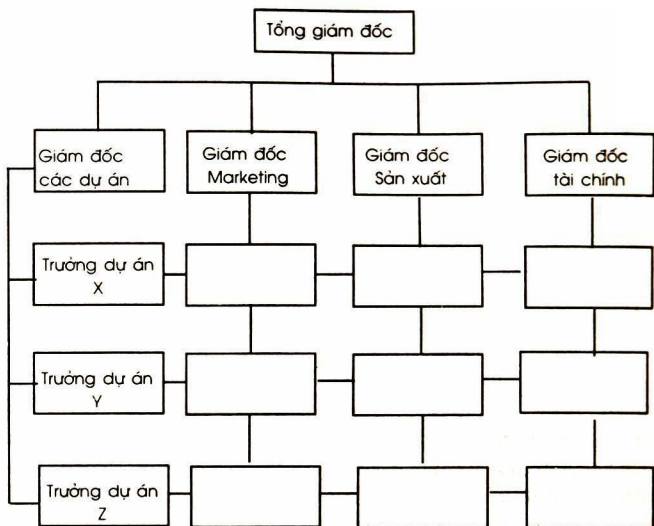
Trong một cơ cấu ma trận có hai tuyến quyền lực, tuyến chức năng hoạt động theo chiều dọc và tuyến sản phẩm hay dự án hoạt động theo chiều ngang. Bởi vậy, một cơ cấu ma trận tồn tại ba tập hợp các mối quan hệ đơn tuyến:

- Các mối quan hệ giữa giám đốc dự án, là người đứng đầu và cân bằng hai tuyến quyền lực, với các giám đốc sản phẩm và giám đốc chức năng.
- Các mối quan hệ giữa giám đốc chức năng và giám đốc sản phẩm.
- Các mối quan hệ giữa các cấp dưới với cả nhà quản trị sản phẩm và nhà quản trị theo chức năng.

Sơ đồ 7.5 trình bày một cơ cấu tổ chức ma trận điển hình. Các bộ phận chức năng được trình bày thành các cột và các bộ phận sản phẩm được thể hiện thành các hàng. Thuật ngữ *tổ chức theo ma trận* được sử dụng để mô tả một ma trận xuyên suốt các cấu trúc sản phẩm và chức năng.

Cơ cấu tổ chức ma trận được sáng tạo ra nhằm tận dụng những lợi điểm của cả mô hình cơ cấu tổ chức theo chức năng và mô hình tổ chức theo sản phẩm, đồng thời tối thiểu hóa những bất lợi của chúng. Cơ cấu này phá vỡ những rào cản bằng cách cho phép các nhân viên từ các bộ phận chức năng khác nhau đóng góp những kỹ năng của họ trong việc giải quyết những vấn đề chung của tổ chức.

Do đó làm tăng khả năng sử dụng các nguồn nhân lực và tài chính của



Sơ đồ 7.5- Sơ đồ cơ cấu tổ chức ma trận điển hình

doanh nghiệp nhằm thích nghi với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Cơ cấu tổ chức ma trận đòi hỏi tính linh hoạt và hợp tác tại tất cả các cấp của tổ chức. Do đó tính hiệu quả của cơ cấu ma trận tùy thuộc vào một mạng lưới truyền thông mở, trực tiếp trong tổ chức. Hơn thế nữa, tất cả các nhà quản trị và nhân viên cần nắm vững những kỹ năng cần thiết như cách giải quyết những xung đột giữa các bộ phận, hay cách thức tổ chức một cách hiệu quả các cuộc họp...

Bởi vì cơ cấu tổ chức ma trận là khá phức tạp, nên các doanh nghiệp chỉ nên sử dụng cơ cấu này khi thỏa mãn các điều kiện sau:

- Doanh nghiệp đang hoạt động trong một môi trường có mức độ cạnh tranh mạnh mẽ, đòi hỏi phải đưa ra những sản phẩm đổi mới, đa dạng, có tính nghệ thuật cao. Dưới những áp lực này nên các nhà quản trị phải phối hợp nhiều nguồn lực để phát triển những sản phẩm mới.

- Các nhà quản trị phải xử lý những khối lượng thông tin lớn do sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và thị trường.

- Doanh nghiệp cần sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực nhưng không thể tạo ra những điều kiện thuận lợi cho tất cả các sản phẩm hay dịch vụ. Do đó, nó phải có khả năng điều động nhân sự từ bộ phận này đến bộ phận khác.

Ngày nay, cơ cấu tổ chức ma trận thường được áp dụng trong các ngân hàng, các công ty tư vấn, quảng cáo và các trường học... Mặt khác, nhiều công ty áp dụng mô hình tổ chức này ở tất cả các cấp, song có những công ty chỉ áp dụng trong một số bộ phận.

Bảng 7.4- Những thuận lợi và bất lợi của cơ cấu ma trận.

Lợi điểm
1- Các nhà quản trị có thể linh hoạt điều động nhân sự giữa các bộ phận.
2- Thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức.
3- Phát huy vai trò ra quyết định, thông tin và giao tiếp của các nhà quản trị phụ trách các sản phẩm.
4- Gia tăng thách thức và thu hút sự quan tâm của nhân viên.
5. Đem lại những kiến thức chuyên sâu về các loại dự án - sản phẩm.
Bất lợi
1- Quá trình thực hiện làm phát sinh một số chi phí.
2- Đòi hỏi phải có những kỹ năng giao tế nhân sự giỏi.
3- Có thể làm nảy sinh một số thủ thuật đối lập với các kỹ năng quản trị.
4- Có thể làm cho nhân viên lâm vào tình trạng bối rối khi phải nhận những mệnh lệnh trái ngược nhau từ hai cấp trên.
5- Có thể tạo ra nhiều tranh cãi.

Bảng trên cho thấy những lợi điểm của cơ cấu ma trận đối với các nhà quản trị là họ có thể rút ra được nhiều kỹ năng chuyên sâu từ nhiều lĩnh vực khác nhau và do đó, họ có thể giải quyết những vấn đề phức tạp với hiệu quả tối đa.

Hơn thế nữa, tất cả những nhân vật chủ yếu liên quan đến mỗi dự án đều cùng nhau làm việc dưới quyền một giám đốc dự án. Bởi vậy, sự gắn bó này có tác dụng làm giảm những khó khăn khi phải tiến hành các hoạt động phối hợp theo chức năng hay sản phẩm. Còn người giám đốc dự án có thể thu được những kinh nghiệm có giá trị khi đảm nhiệm ba vai trò: ra quyết định, thông đạt và liên kết mọi người. Cuối cùng, cơ cấu này có thể khuyến khích các thành

viên của tổ chức cải tiến chất lượng các giải pháp, tích cực đổi mới và bổ sung kinh nghiệm.

Mặt khác, cơ cấu tổ chức ma trận cũng có nhiều bất lợi. Chẳng hạn, đôi khi có thể xuất hiện sự xung đột giữa lòng trung thành đối với bộ phận và lòng trung thành đối với nhóm dự án của nhân viên. Nhân viên vừa phải hoàn thành trách nhiệm và công việc của bộ phận chức năng để có thể nhận được sự đề bạt trong lúc vẫn phải có trách nhiệm nâng cao tính hiệu quả của nhóm dự án.

Một bất lợi khác là một thành viên của nhóm dự án có thể phải điều chỉnh các kỹ năng giao tiếp để hợp tác một cách có hiệu quả đối với các chuyên gia thuộc nhiều bộ phận khác nhau. Bất lợi cuối cùng là một số thành viên của các nhóm dự án sẽ làm việc không có hiệu quả hay không được thỏa mãn khi trở về bộ phận cũ của họ trong thời gian chuyển tiếp giữa hai dự án.

5- Lựa chọn một cơ cấu tổ chức thích hợp

Không có một loại cơ cấu tổ chức nào là hoàn hảo, do đó các nhà quản trị phải lựa chọn một cơ cấu tổ chức phù hợp với những đặc điểm cụ thể của doanh nghiệp. Bảng 7.5 liệt kê những đặc trưng có thể giúp các nhà quản trị quyết định chọn một cơ cấu phù hợp với một hoàn cảnh nhất định.

Bảng 7.5- Loại cơ cấu tổ chức phù hợp với đặc điểm của tổ chức.

Đặc điểm của tổ chức	Loại cơ cấu tổ chức phù hợp
<ul style="list-style-type: none">• Quy mô nhỏ	<ul style="list-style-type: none">• Cơ cấu chức năng
<ul style="list-style-type: none">• Phạm vi hoạt động toàn cầu hay quốc tế	<ul style="list-style-type: none">• Cơ cấu theo khu vực địa lý
<ul style="list-style-type: none">• Hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao và công nghệ thay đổi nhanh	<ul style="list-style-type: none">• Cơ cấu ma trận
<ul style="list-style-type: none">• Áp lực đòi hỏi sử dụng hợp lý các nguồn lực khan hiếm	<ul style="list-style-type: none">• Cơ cấu ma trận
<ul style="list-style-type: none">• Khách hàng:<ul style="list-style-type: none">- Thay đổi- Đa dạng- Ổn định	<ul style="list-style-type: none">• Cơ cấu ma trận• Cơ cấu theo sản phẩm• Cơ cấu chức năng
<ul style="list-style-type: none">• Áp dụng những thiết bị đặc biệt	<ul style="list-style-type: none">• Cơ cấu sản phẩm
<ul style="list-style-type: none">• Đòi hỏi chuyên môn hóa kỹ năng	<ul style="list-style-type: none">• Cơ cấu chức năng
<ul style="list-style-type: none">• Các chi phí vận chuyển nguyên liệu cao.	<ul style="list-style-type: none">• Cơ cấu theo khu vực địa lý

IV. PHỐI HỢP CÁC BỘ PHẬN TRONG TỔ CHỨC

Sự thiết lập cơ cấu đã phân chia công việc của tổ chức, cho phép chuyên môn hóa và tiêu chuẩn hóa các hoạt động. Tuy nhiên, để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức, các nhà quản trị cũng cần phối hợp hoạt động của các thành viên, các dự án và công việc trong tổ chức. Phối hợp là quá trình liên kết tất cả các bộ phận, thành một tổng thể để hoàn thành những mục tiêu chung. Nếu không có sự phối hợp sẽ dẫn tới sự lãng phí, trì trệ và vô hiệu hóa những cố gắng của mọi người. Do đó, phối hợp là một trong những yếu tố cơ bản trong cấu trúc của tổ chức.

Trong phần này, chúng ta sẽ nghiên cứu ba nguyên tắc cơ bản của phối hợp là nguyên tắc mỗi nhân viên chỉ có một người ra lệnh, nguyên tắc định hướng và nguyên tắc tầm mức quản trị.

1- Nguyên tắc nhân viên chỉ có một cấp trên

Mỗi nhân viên cần biết rõ ai là người đưa ra các mệnh lệnh và cũng là người nhận các báo cáo của anh ta.

Các nhà quản trị phải tối thiểu hóa bất cứ sự mơ hồ nào về người đưa ra các quyết định và người thực hiện chúng, bởi sự không chắc chắn trong lĩnh vực này có thể dẫn tới nhiều vấn đề về năng suất và tinh thần làm việc. Cơ cấu tổ chức ma trận tạo ra sự trái ngược với nguyên tắc này.

2- Nguyên tắc định hướng

Nguyên tắc này thể hiện tính liên tục và rõ ràng của hệ thống chỉ huy, nhằm liên kết tất cả các thành viên trong tổ chức với những người chỉ huy cấp cao hơn, và cho tới người lãnh đạo cao nhất của tổ chức. Các nhiệm vụ được phân công, ủy quyền rõ ràng để tránh sự chồng chéo hay manh mún trong thực hiện.

Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao thì đòi hỏi các nhà quản trị phải luôn ủng hộ sự thông đạt giữa các nhân viên cùng cấp thuộc những bộ phận khác nhau. Bởi sự tôn trọng triệt để nguyên tắc này có thể dẫn tới sự lãng phí về thời gian, tiền bạc và không hiệu quả.

Trong thực tế, các mối quan hệ không chính thức giữa các bộ phận thường tự nảy sinh nhằm tạo sự thuận tiện trong việc giải quyết những khó khăn và truyền thông kịp thời trong tổ chức.

3- Nguyên tắc tầm mức quản lý

Nguyên tắc tầm mức quản trị quy định số lượng người báo cáo trực tiếp với

một nhà quản trị phải được giới hạn, bởi một nhà quản trị không thể giám sát một cách có hiệu quả một số lượng lớn nhân viên. Khái niệm này đã xuất hiện rất sớm trong khoa học quản trị.

Tuy nhiên, chúng ta không thể xác định chính xác số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể giám sát một cách có hiệu quả. Bởi vậy, có 4 yếu tố chủ yếu để xác định tầm mức quản trị hữu hiệu cho mỗi tình huống.

3.1- Năng lực của cá nhân quản trị và nhân viên

- Nếu công ty có nhiều nhân viên mới nhận nhiệm vụ, thì các nhà quản trị phải mất nhiều thời gian hơn trường hợp công việc do những công nhân có kiến thức và kinh nghiệm đảm nhiệm.

3.2- Sự tương đồng hay không giống nhau của những công việc được giám sát

Khi các công việc cần giám sát có mức độ giống nhau cao thì công việc quản lý sẽ dễ dàng hơn và do đó, tầm mức quản trị sẽ rộng hơn. Ngược lại, khi các công việc có mức độ khác biệt càng cao thì tầm mức quản trị càng hẹp hơn.

3.3- Phạm vi ảnh hưởng của những vấn đề mới trong bộ phận do một nhà quản trị phụ trách

Nhà quản trị phải hiểu rõ về những hoạt động của bộ phận mà ông ta quản lý để hiểu đúng về những vấn đề mà cấp dưới phải đối phó. Nếu nhà quản trị hiểu rõ những vấn đề này thì phạm vi quản lý có thể tăng lên.

3.4- Nội dung của các quy định và tiêu chuẩn hoạt động rõ ràng

Khi nội dung của các quy định và tiêu chuẩn càng cụ thể và rõ ràng thì các hoạt động quản lý và giám sát càng dễ dàng hơn. Do đó, tầm mức quản lý của một nhà quản trị có thể rộng hơn.

V- QUYỀN HẠN

1- Các khái niệm

Quyền hạn là quyền để hành động hay đưa ra một quyết định. Chẳng hạn, quyền hạn được thể hiện như trường hợp hội đồng quản trị của một công ty quyết định phát hành một loại trái phiếu mới để huy động ngân quỹ, hay vị giám đốc marketing tiến hành một chiến dịch khuyến mãi mới, hoặc vị giám đốc kinh doanh ký một hợp đồng bán hàng cho một khách hàng.v.v... Tóm lại, quyền hạn là chất keo của cơ cấu tổ chức và nó có tác dụng gắn kết các hoạt động của doanh nghiệp.

Đồng thời theo Chester Barnard thì đa số các quyết định hay mệnh lệnh đều rơi vào “**vùng trung tính**” của cấp dưới. Điều đó có nghĩa là cấp dưới sẽ hoàn toàn chấp nhận hay tuân theo các quyết định hoặc mệnh lệnh mà không có bất cứ nghi ngờ nào cả. Tuy nhiên, nếu các quyết định hay mệnh lệnh rơi ra bên ngoài vùng này thì cấp dưới sẽ xem xét chúng để tuân theo hoặc từ chối. Chẳng hạn, khi nhà quản trị yêu cầu một nhân viên thực hiện một nhiệm vụ thuộc trách nhiệm của anh ta và đã được ghi rõ trong bản mô tả công việc, thì mệnh lệnh đó rơi vào trong “vùng trung tính” của người nhân viên. Anh ta sẽ chấp hành mệnh lệnh này vô điều kiện. Nhưng nếu yêu cầu đó không ghi trong bản mô tả công việc thì người nhân viên sẽ cân nhắc để có thể từ chối.

Quyền hạn bao hàm trách nhiệm và sự chịu trách nhiệm. Điều đó có nghĩa là khi thực thi quyền hạn, các nhà quản trị nhận trách nhiệm để hành động và sẵn sàng chịu trách nhiệm về sự thành công hay thất bại do hành động đó mang lại. Hơn nữa khi giao phó nhiệm vụ cho cấp dưới, các nhà quản trị cần đảm bảo sự tương xứng giữa trách nhiệm - quyền hạn và gắn liền với sự chịu trách nhiệm về kết quả.

Trong các phần tiếp theo chúng ta sẽ xem xét một cách tóm lược về trách nhiệm, sự chịu trách nhiệm, sự ủy quyền và phân biệt giữa tập trung và phân tán quyền lực.

2- Trách nhiệm

Trách nhiệm là nghĩa vụ phải hoàn thành những nhiệm vụ được giao của một nhà quản trị hay nhân viên. Người nhân viên nhận lãnh trách nhiệm này dựa trên sự chấp nhận công việc hay một sự phân công cụ thể. Còn nhà quản trị thì không chỉ chịu trách nhiệm thực hiện những nhiệm vụ nào đó mà còn phải chịu trách nhiệm đối với những hành động của cấp dưới.

3- Sự chịu trách nhiệm

Chịu trách nhiệm là việc người nhân viên kỳ vọng sẽ nhận được công lao hay sự khiển trách do kết quả thực hiện nhiệm vụ mang lại. Còn các nhà quản trị thì chờ đợi nhân viên báo cáo về kết quả công việc của họ. Dựa vào những thông tin phản hồi này, các nhà quản trị sẽ đánh giá những quyết định mà họ đã đưa ra có đúng đắn và mức độ hoàn thành có thích hợp hay không.

Các nhà quản trị không thể kiểm tra mỗi hành động mà cấp dưới của họ đã làm, do đó họ phải thiết lập những nguyên tắc chỉ đạo mà người nhân viên phải tuân theo khi tiến hành công việc. Người nhân viên chỉ chịu trách nhiệm đối với kết quả trong những giới hạn này. Bởi vậy, sự chịu trách nhiệm luôn luôn xuất phát từ trên xuống và chịu trách nhiệm là điểm gặp nhau giữa quyền

hạn và trách nhiệm.

Khi không giao đủ trách nhiệm hay quyền hạn, các nhà quản trị sẽ không đòi hỏi cấp dưới hoàn thành đúng mức nhiệm vụ. Đồng thời trong trường hợp các nhà quản trị không đề ra mức độ chịu trách nhiệm rõ ràng thì cấp dưới cũng có thể dễ dàng biện minh cho sự không hoàn thành nhiệm vụ của họ.

4- Ủy quyền

Ủy quyền là quá trình mà các nhà quản trị trao quyền hành động và ra quyết định trong những phạm vi nào đó cho cấp dưới. Hay nói cách khác, nhà quản trị giao một nhiệm vụ cho cấp dưới cùng dưới quyền hạn tương xứng để thực hiện nó một cách hiệu quả. Sự ủy quyền bắt đầu khi cơ cấu của tổ chức được thiết lập và các nhiệm vụ được phân công cho các thành viên đảm nhiệm.

Các yếu tố thành phần cơ bản của quá trình ủy quyền là đánh giá các kết quả dự kiến, phân công nhiệm vụ, giao quyền hạn để hoàn thành chúng và xác lập mức độ chịu trách nhiệm đối với kết quả. Đây là một quá trình liên tục không tách rời nhau.

4.1- Mở rộng ủy quyền

Có 6 nguyên tắc để mở rộng sự ủy quyền:

1/ *Thiết lập các mục tiêu và tiêu chuẩn:* Cấp dưới tham gia xây dựng các mục tiêu mà họ hy vọng sẽ đạt được. Họ cũng sẽ nhất trí đối với những tiêu chuẩn được sử dụng để đo lường thành tích của họ.

2/ *Xác định mức độ trách nhiệm và quyền hạn:* Cấp dưới cần hiểu rõ về công việc mà họ được ủy quyền, nhận ra phạm vi quyền hạn và chấp nhận mức độ chịu trách nhiệm đối với kết quả.

3/ *Thu hút sự quan tâm của cấp dưới:* Sự thách thức của chính công việc sẽ không thể luôn tạo ra sự khuyến khích cấp dưới đón nhận và hoàn thành tốt những nhiệm vụ được giao phó. Các nhà quản trị có thể thúc đẩy họ bằng cách thu hút sự quan tâm của họ vào việc ra quyết định, cung cấp thông tin và giúp họ nâng cao khả năng và kỹ năng nghề nghiệp.

4 - *Yêu cầu hoàn thành tốt công việc:* Các nhà quản trị cần yêu cầu cấp dưới hoàn thành tốt công việc được giao dưới sự hướng dẫn, cung cấp thông tin và sự giúp đỡ của họ.

5 - *Đào tạo:* Sự ủy quyền chỉ có thể trở thành có hiệu quả khi năng lực để hoàn thành công việc và kỹ năng ra quyết định của mọi người được nâng cao. Do đó các nhà quản trị cần xác định mức độ trách nhiệm ủy thác cho cấp dưới và có sự đào tạo phù hợp.

6 - Thiết lập sự kiểm soát thích hợp: Các nhà quản trị nên đưa ra những nhận định đúng lúc và chính xác để cấp dưới tiến hành so sánh thành tích của họ với tiêu chuẩn đã đề ra và khắc phục các yếu điểm.

4.2 - Những trở ngại đối với ủy quyền

Các nhà quản trị thường không muốn ủy quyền bởi một số trở ngại tâm lý và trở ngại về tổ chức. Trở ngại tâm lý lớn nhất là sự lo sợ, bởi vì nhà quản trị có thể e ngại rằng nếu cấp dưới không hoàn thành nhiệm vụ đúng mức, thì danh tiếng của ông ta sẽ giảm sút. “Không ai có thể thực hiện công việc này tốt bằng tôi”; hay “Cấp dưới của tôi không có đủ năng lực”; “Tôi mất quá nhiều thời gian giải thích về những gì tôi muốn cấp dưới phải hoàn thành”... là lý do để nhà quản trị không ủy quyền.

- Mức độ ủy quyền thấp chỉ phù hợp trong trường hợp cấp dưới không được huấn luyện thích hợp và mất động lực. Tuy nhiên trách nhiệm của nhà quản trị là phải vượt qua những bất lợi đó.

- Một trở ngại tâm lý khác là nhiều nhà quản trị không muốn ủy quyền bởi họ sợ cấp dưới sẽ thực hiện công việc theo cách riêng của họ, hay họ hoàn thành quá hoàn hảo và vượt lên trước trên con đường nghề nghiệp.

- Trở ngại về mặt tổ chức bao gồm sự không xác định rõ ràng trách nhiệm và quyền hạn.

4.3 - Những biện pháp khắc phục các trở ngại

Để sự ủy quyền đạt hiệu quả cao, các nhà quản trị phải trao cho cấp dưới của họ sự tự do hành động thực sự để hoàn thành nhiệm vụ được giao, bởi có rất nhiều cách để giải quyết một tình huống. Dĩ nhiên, cấp dưới có thể sẽ phạm sai lầm, nhưng họ phải được quyền áp dụng những giải pháp riêng của họ đối với vấn đề cần giải quyết và học được nhiều điều từ những lỗi lầm đó. Điều này rất khó được các nhà quản trị chấp nhận, nhưng nếu không vượt qua trở ngại này thì họ không thể ủy quyền thành công.

Những trở ngại đối với ủy quyền cũng có thể khắc phục bằng cách thực hiện sự truyền thông cởi mở giữa các nhà quản trị và cấp dưới. Thông qua đó, họ có thể giúp cấp dưới nhận rõ những điểm mạnh, yếu và những ưu thế của cấp dưới để họ ra quyết định phù hợp hơn đối với nhiệm vụ được giao. Hơn nữa, cấp dưới cũng cần được khuyến khích sử dụng tài năng của họ và họ sẽ trở nên hăng hái hơn trong việc nhận trách nhiệm.

Nếu không ủy quyền thích hợp, các nhà quản trị sẽ luôn bận bịu với những công việc sự vụ, hay kiểm tra cấp dưới mà bỏ qua những nhiệm vụ quan trọng của họ.

Các nhà quản trị phải thấy rằng những lợi ích của ủy quyền sẽ biện minh cho quyền tự do hành động của cấp dưới và thậm chí phải có thái độ chấp nhận lỗi lầm của cấp dưới.

5 - Tập trung và phân tán quyền lực

- Tập trung quyền lực là tình trạng mà quyền lực được tập trung vào người đứng đầu tổ chức hay bộ phận.

- Phân tán quyền lực được thể hiện ở mức độ ủy quyền rất cao trong một tổ chức hay bộ phận. Phân tán quyền lực đòi hỏi các nhà quản trị phải quyết định khi nào và quyền gì sẽ được ủy quyền cho cấp dưới, lựa chọn và huấn luyện người được ủy quyền, thiết lập quy chế kiểm tra thích hợp.

Mặt khác, không thể tìm thấy trong bất cứ tổ chức nào sự tập trung hay phân tán quyền lực hoàn toàn, do đó chỉ có mức độ tập trung hay phân tán tương đối.

Trong hầu hết các tổ chức đều có một số công việc thiên về tập trung như hệ thống trả lương, mua hàng và chính sách nhân sự và nhiều công việc khác thiên về phân tán như sản xuất, marketing.

5.1 - Những yếu tố ảnh hưởng đến sự tập trung hay phân tán quyền lực

Có khá nhiều yếu tố ảnh hưởng tới quyết định phân tán hay tập trung quyền lực của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Chúng ta sẽ nghiên cứu 6 yếu tố cơ bản:

5.1.1 - Chi phí của các quyết định

Chi phí là yếu tố quan trọng nhất trong việc xác định mức độ tập trung. Như một nguyên tắc chung, những quyết định càng tạo ra nhiều chi phí cho tổ chức thì càng được tập trung vào các quản trị gia cấp cao và ngược lại. Yếu tố này có thể được đo lường bằng tiền, danh tiếng của công ty, trách nhiệm xã hội hay lòng trung thành của công nhân.

5.1.2 - Sự thống nhất về chính sách

Các chính sách thống nhất cho phép so sánh tính hiệu quả của từng bộ phận của công ty và đó là cơ sở để quyết định ủy quyền hay tập trung.

5.1.3 - Nền văn hóa của công ty

Yếu tố này có vai trò rất quan trọng đối với việc xác định có nên tập trung quyền lực hay không. Trong những công ty có bầu không khí cởi mở nhân viên được khuyến khích tham gia vào quá trình ra các quyết định có ảnh hưởng tới họ. Hay trong một số doanh nghiệp có thông lệ là áp dụng sự phân tán quyền

lực trong khu vực bán lẻ và tập trung trong khu vực tài chính.

5.1.4 - Sự sẵn sàng của các nhà quản trị

Đối với những tổ chức coi kinh nghiệm thực tế là cách huấn luyện tốt nhất để phát huy tiềm năng quản trị, thì họ có thể sẵn sàng chấp nhận những lỗi lầm nhỏ của các nhà quản trị. Do đó, cấp trên có thể sẵn sàng ủy quyền và giao nhiệm vụ cho cấp dưới.

5.1.5 - Cơ chế kiểm soát

Chỉ những doanh nghiệp có cơ chế kiểm soát hoạt động hữu hiệu mới có thể áp dụng chính sách ủy quyền rộng rãi và ngược lại.

5.1.6 - Ảnh hưởng của môi trường

Các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài đều có thể tác động đến mức độ tập trung của doanh nghiệp. Chẳng hạn, các quyết định tuyển dụng nhân viên, trả lương, bảo hiểm và y tế... đều chịu sự chi phối của chính quyền, nghiệp đoàn hay tình hình cung - cầu trên thị trường lao động...

5.2 - Những lợi điểm của sự phân tán quyền hạn

- Các nhà quản trị cấp cao có nhiều thời gian hơn để phát triển các kế hoạch và chiến lược chung cho tổ chức.
- Giúp phát triển các kỹ năng nhận thức của các nhà quản trị cấp dưới.
- Các nhà quản trị cấp dưới thường sâu sát tình hình cụ thể hơn các nhà quản trị cấp cao, nên họ hiểu rõ các sự kiện và có thể đưa ra những quyết định phù hợp hơn, nhanh hơn.
- Sự phân tán quyền lực nuôi dưỡng nhiệt tình và làm giảm áp lực thành tích giữa các nhà quản trị.

6- Quyền hạn theo trực tuyến và quyền tham mưu

Trong một tổ chức điển hình, quyền hạn theo trực tuyến thuộc về các nhà quản trị có quyền hạn chính thức để ra chỉ thị và kiểm soát cấp dưới trực tiếp trong quá trình tiến hành những hoạt động quan trọng nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Vì vậy quyền hạn trực tuyến thể hiện qua những mệnh lệnh quan trọng, theo nguyên tắc định hướng.

Trái lại, quyền tham mưu thể hiện sự chỉ đạo và kiểm soát các hoạt động của cấp dưới thông qua hình thức các ý kiến tư vấn, những đề nghị, hướng dẫn về kỹ thuật và nghiên cứu. Các nhà quản trị và chuyên viên tham mưu hỗ trợ các bộ phận chức năng bằng những thông tin và dịch vụ đặc biệt.

Quyền hạn theo trực tuyến gắn liền với các mục tiêu và phương thức sản xuất, hoạt động kinh doanh của tổ chức. Do đó, tùy theo đặc điểm, tính chất và mục tiêu của mỗi tổ chức mà quyền hạn theo trực tuyến và quyền tham mưu được thiết lập, cơ cấu khác nhau. Chẳng hạn, trong một doanh nghiệp thuộc ngành chế tạo sản phẩm, các bộ phận theo trực tuyến như marketing, phân phối, tồn trữ hàng hóa, sản xuất... đảm nhiệm những công việc trực tiếp thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Còn các bộ phận tham mưu như tài chính, hành chính, bộ phận xử lý thông tin... cung cấp những kỹ năng đặc biệt hỗ trợ cho việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

Việc xác định vị trí của các bộ phận tham mưu trong một tổ chức thường dựa trên sự phân biệt giữa các chức năng chung và chức năng chuyên biệt. Nếu các dịch vụ tham mưu được sử dụng rộng rãi trong khắp tổ chức, thì các bộ phận tham mưu cần được định vị ở cấp cao của cơ cấu tổ chức, để các nhà quản trị có thể đưa ra những quyết định có tầm bao quát toàn công ty. Đa số các doanh nghiệp thường định vị các bộ phận tham mưu theo định hướng này.

Trong trường hợp ngược lại, nếu bộ phận tham mưu chỉ cung cấp những dịch vụ cần thiết cho một chức năng nào đó của doanh nghiệp thì nó nên được định vị ở gần chức năng đó cả về mặt cơ cấu tổ chức và quyền hạn. Các chuyên viên tham mưu báo cáo trực tiếp với nhà quản trị phụ trách những bộ phận chức năng mà họ đang phục vụ.

VI- CƠ CẤU HỆ THỐNG MỞ

Trong thập niên 70, các lý thuyết hệ thống được áp dụng rất hữu hiệu vào xây dựng mô hình tổ chức doanh nghiệp, hình thành những hệ thống mở. Tư duy hệ thống mở cho phép đánh giá sự tác động qua lại giữa doanh nghiệp và môi trường một cách thực tế hơn.

Những tổ chức theo cơ cấu hệ thống mở tạo ra sự tác động qua lại giữa các phân hệ của nó và chính chúng cũng có mối quan hệ tương tác bên ngoài.

1- Những đặc điểm của cơ cấu hệ thống mở

Cơ cấu hệ thống của các tổ chức xã hội không mang tính bẩm sinh như các hệ thống sinh vật, mà nó là hệ thống cấu trúc của các sự kiện, do con người sáng tạo ra nhằm thực hiện những mục tiêu nào đó. Do đó, chu kỳ đời sống của nó không tuân theo quy luật: ra đời, trưởng thành, già cỗi và chết đi như các hệ thống sinh vật.

Chúng ta có thể liệt kê 4 đặc điểm chủ yếu của một cơ cấu hệ thống mở

dựa trên cơ sở tính chất năng động và thích nghi của nó bao gồm:

- Tương tác qua lại với môi trường
- Sự cộng hưởng
- Sự cân bằng động
- Sự cân bằng giữa các cứu cánh

1.1 Tương tác qua lại với môi trường

Hệ thống mở có thể thẩm thấu qua mọi ranh giới và tương tự như cơ thể con người, hệ thống mở không thể tự thỏa mãn các nhu cầu của nó. Để duy trì sự tồn tại và phát triển, một hệ thống mở cần đến các loại nguyên liệu sản xuất, năng lượng, vốn, nguồn nhân lực và các ý tưởng sáng tạo. Trải qua quá trình chế biến, chúng trở thành sản phẩm hay dịch vụ và đưa trở lại môi trường. Những thông tin phản hồi tiêu cực từ môi trường cho thấy phải có những điều chỉnh trong hệ thống để chế tạo ra đúng những sản phẩm hay dịch vụ mà thị trường cần.

Những diễn biến này xảy ra liên tục tạo ra sự tương tác chặt chẽ giữa môi trường và doanh nghiệp.

1.2- Sự cộng hưởng

Sự cộng hưởng xảy ra khi hai hay nhiều biến số tác động qua lại với nhau tạo ra một hiệu quả lớn hơn tổng số của các hiệu quả của các biến số khi chúng hoạt động riêng rẽ. Chẳng hạn, hiện tượng này có thể coi là $2 + 2 = 5$, thay vì tổng giản đơn của chúng là 4.

Một hệ thống mở cũng có thể tạo ra hiệu quả như vậy thông qua sự tương tác qua lại với môi trường.

1.3- Sự cân bằng động

Trong hệ thống mở, sự cân bằng động là quá trình duy trì sự cân bằng bên trong cần thiết thông qua việc đưa vào hệ thống những nguồn lực cần thiết từ môi trường bên ngoài. Đây là một cơ chế tự điều chỉnh liên tục để duy trì sự tồn tại của hệ thống. Có thể coi cơ chế tự điều chỉnh để giữ sự cân bằng lượng đường trong máu của con người là thí dụ về cơ chế cân bằng động của cơ cấu hệ thống mở.

1.4- Sự cân bằng giữa các cứu cánh

Hệ thống mở tạo ra rất nhiều mối liên hệ nhân quả ổn định. Sự cân bằng giữa các cứu cánh có nghĩa là có thể đạt đến một kết quả bằng nhiều phương

tiện khác nhau. Điều đó có nghĩa là một nhà quản trị có thể sử dụng rất nhiều cách phối hợp về khối lượng các yếu tố sản xuất để sản xuất ra cùng một khối lượng xuất lượng.

Như vậy, có thể nói cơ cấu tổ chức hệ thống mở là cơ cấu luôn gắn liền với thị trường và trong quá trình tương tác với môi trường luôn giữ được sự cân bằng bên trong cần thiết. Do đó tạo ra sự cộng hưởng và linh hoạt trong sử dụng các nguồn lực.

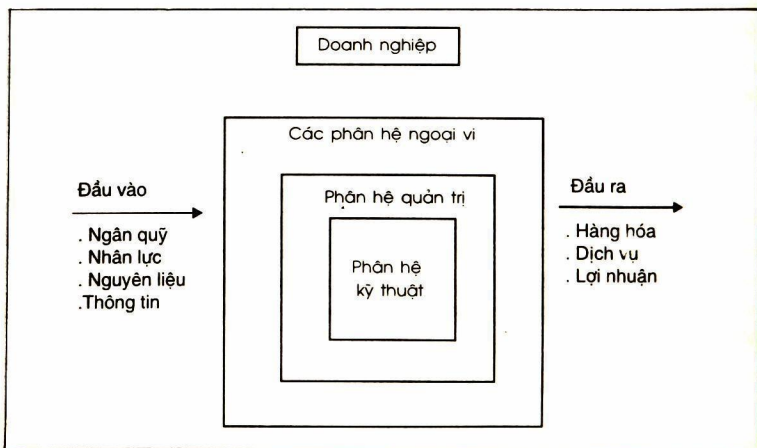
2- Mô hình cơ cấu tổ chức hệ thống mở

Mô hình cơ cấu hệ thống mở bao gồm hai nhóm mối quan hệ tương tác: sự tác động qua lại giữa doanh nghiệp với môi trường và sự tác động qua lại giữa các phân hệ trong tổ chức.

Các doanh nghiệp cần các nhập lượng từ môi trường bên ngoài như huy động ngân quỹ, tuyển dụng lao động, mua nguyên vật liệu, thu thập các loại thông tin về thị trường. Trải qua quá trình chế biến sẽ tạo ra những hàng hóa hay dịch vụ mà thị trường cần, quá trình này có thể xảy ra sự hao hụt hay lãng phí nguyên liệu và nó cũng tạo ra lợi nhuận cho tổ chức.

Mặt khác, bên trong một hệ thống mở cũng diễn ra sự tác động qua lại giữa các các hệ thống con. Các hệ thống con này bao gồm ba loại chủ yếu: phân hệ kỹ thuật, phân hệ quản trị và các phân hệ ngoại vi.

Sơ đồ 7.6 cho thấy mối quan hệ giữa các phân hệ bên trong cơ cấu hệ thống mở và sự tương tác với môi trường.



Sơ đồ 7.6- Các mối quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp

Sơ đồ trên cho thấy phân hệ kỹ thuật giữ chức năng chế tạo các yếu tố nhập lượng thành hàng hóa hay dịch vụ. Tuy nhiên, tự bản thân nó không đủ đảm bảo cho sự tồn tại của doanh nghiệp, mà đòi hỏi phải có sự hỗ trợ của các phân hệ khác. Các phân hệ ngoại vi bao gồm các chức năng như mua hàng, giao tế nhân sự, marketing, hoạch định chiến lược... giữ vai trò trực tiếp hướng ra môi trường bên ngoài để đảm bảo sự trao đổi với môi trường của doanh nghiệp. Như vậy các phân hệ ngoại vi, phân hệ kỹ thuật giữ vai trò rất quan trọng và cần thiết. Đồng thời, phân hệ quản trị là chiếc cầu nối giữa hai phân hệ này và nó giữ vai trò kiểm soát và điều khiển các phân hệ khác trong doanh nghiệp.

VII- THIẾT LẬP CƠ CẤU TỔ CHỨC

1- Khái niệm

Thiết lập cơ cấu tổ chức là quá trình xác định cơ cấu và các mối quan hệ về quyền hạn trong một tổ chức. Thiết lập cơ cấu tổ chức là một phương tiện để thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Bởi vậy, khi chúng ta đề cập đến thiết lập cơ cấu tổ chức cũng có nghĩa là chúng ta đề cập tới những quyết định của các nhà quản trị liên quan tới bản chất, hình thức và đặc trưng của tổ chức.

2- Thiết lập cơ cấu tổ chức và môi trường

2.1- Môi trường ổn định

Môi trường ổn định có đặc điểm là ít có sự thay đổi và nếu có bất cứ sự thay đổi nào thì chúng cũng chỉ tác động ở mức tối thiểu đối với các hoạt động của tổ chức. Một môi trường kinh doanh ổn định có những đặc trưng sau:

- Các sản phẩm đã không thay đổi nhiều trong những năm gần đây.
- Sự đổi mới công nghệ diễn ra chậm
- Các nhân tố: đối thủ cạnh tranh, khách hàng và các nhóm quyền lợi trong doanh nghiệp ổn định.
- Các chính sách của chính quyền phù hợp với môi trường.

Trong môi trường này, ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp có thể dễ dàng theo dõi những diễn biến của thị trường. Đồng thời, trong môi trường này cũng có thể có những thay đổi nào đó, tuy nhiên những thay đổi này thường là những thay đổi về số lượng hơn là về chất lượng sản phẩm và chúng ảnh hưởng rất ít đến cơ cấu của tổ chức. Các doanh nghiệp có thể tiên đoán được doanh số tương lai và có thể dựa trên những thông tin chung về nền kinh tế để hoạch định doanh thu và lợi nhuận.

2.2- Môi trường biến đổi

Môi trường biến đổi là không thể tiên đoán trước được những biến động của nó, bởi nó thường xuyên có sự thay đổi về sản phẩm, công nghệ, thị trường, các đối thủ cạnh tranh và các áp lực chính trị, luật pháp. Môi trường này thường có những đặc điểm sau:

- Các loại sản phẩm và dịch vụ thay đổi và tiến hóa liên tục.
- Luôn diễn ra những đổi mới về công nghệ.
- Hành động của các đối thủ cạnh tranh, khách hàng hay các nhóm quyền lợi khác luôn thay đổi.
- Không thể tiên đoán trước được những hành động của chính phủ dưới áp lực của các nhóm quyền lợi về các vấn đề như bảo vệ người tiêu dùng, sự an toàn của sản phẩm, kiểm soát ô nhiễm...

Những doanh nghiệp hoạt động trong một môi trường thay đổi thường liên tục chịu những áp lực do sự xuất hiện những nhu cầu mới của khách hàng. Các công ty này thường phải liên tục đổi mới sản phẩm hay dịch vụ của họ để thích nghi với những thay đổi đó. Hoặc khi một công nghệ thay đổi, các doanh nghiệp phụ thuộc vào nó phải phản ứng nhanh chóng, đưa ra những ý tưởng mới nhằm cải tiến công nghệ sản phẩm của họ một cách kịp thời.

2.3- Lựa chọn cơ cấu thích nghi với môi trường

Những doanh nghiệp hoạt động trong những môi trường ổn định thường lựa chọn một cơ cấu tổ chức khác hẳn cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp hoạt động trong những môi trường thay đổi. Hai nhà nghiên cứu Tom Burns và Gene Stalker gọi loại cơ cấu tổ chức trong môi trường ổn định là *cơ cấu cơ khí hóa* và loại cơ cấu tổ chức trong môi trường thay đổi là *cơ cấu hệ thống* hay *cơ cấu hữu cơ*. Bảng 7.6 sẽ trình bày những khác biệt giữa hai hệ thống này.

Bảng 7.6- Những khác biệt giữa cơ cấu cơ khí hóa và cơ cấu hệ thống

Cơ cấu cơ khí hóa	Cơ cấu hệ thống
<ul style="list-style-type: none"> - Các công việc được chuyên môn hóa cao. - Các công việc được duy trì một cách cứng nhắc theo quy trình trừ khi có sự thay đổi ban lãnh đạo. - Các quyền hạn, nghĩa vụ và quy trình thao tác được qui định cụ thể cho mỗi cá nhân. - Cơ cấu kiểm soát, quyền lực và truyền thông theo hệ thống thứ bậc. - Truyền thông chủ yếu theo chiều dọc, giữa cấp trên và cấp dưới, - Sự truyền thông chủ yếu là truyền đạt những chỉ thị, quyết định do cấp trên đưa xuống 	<ul style="list-style-type: none"> - Các công việc có khuynh hướng phụ thuộc lẫn nhau. - Công việc được điều chỉnh liên tục và được xác định lại trong sự tương tác qua lại với môi trường. - Trách nhiệm của mỗi cá nhân vượt ra khỏi phạm vi công việc cụ thể của họ. - Cơ cấu kiểm soát, quyền lực và truyền thông là một mạng lưới. - Truyền thông cả theo chiều dọc và chiều ngang, tùy theo nhu cầu thông tin. - Truyền thông chủ yếu là trao đổi thông tin và ý kiến tư vấn giữa tất cả các cấp.

** Cơ cấu cơ khí hóa*

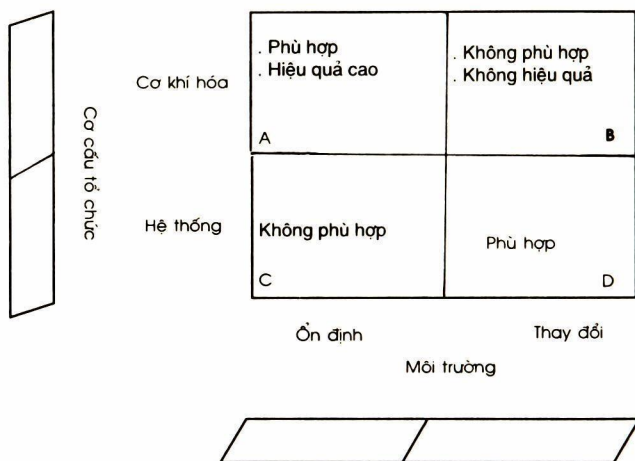
Cơ cấu cơ khí hóa là cơ cấu tổ chức mà ban lãnh đạo công ty phân chia các hoạt động thành những công việc cụ thể, tách rời nhau. Nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và sự chịu trách nhiệm được xác định theo cấp bậc quản trị trong tổ chức. Những tổ chức áp dụng cơ cấu tổ chức này thường là những doanh nghiệp theo đuổi lý thuyết quản trị kiểu thư lại, lý thuyết Taylor... Việc ra quyết định tập trung vào ban lãnh đạo cấp cao, đồng thời ban lãnh đạo cũng đảm nhiệm việc xử lý và phân bố thông tin trong tổ chức.

Công nhân được coi là phần nối dài của máy móc, mục tiêu huấn luyện nhân viên là nhằm làm cho họ làm việc một cách có hiệu quả. Khi có một công nhân nghỉ việc, doanh nghiệp sẽ tìm người khác lấp vào chỗ trống đó. Vì vậy, cơ cấu cơ khí hóa dường như thích hợp nhất đối với những doanh nghiệp hoạt động trong các môi trường ổn định.

Trong những môi trường này, người công nhân có khuynh hướng thực hiện công việc lặp đi lặp lại nhiều lần, do đó rất thuận tiện cho việc tiêu chuẩn hóa và chuyên môn hóa công việc. Như trong sơ đồ 7.6, ô A cho thấy sự phù hợp giữa một môi trường ổn định và cơ cấu cơ khí hóa.

** Cơ cấu hệ thống*

Cơ cấu tổ chức hệ thống ít nhấn mạnh đến việc đưa ra và thực hiện các mệnh lệnh mà đề cao việc khuyến khích các nhà quản trị và cấp dưới làm việc với tinh thần đồng đội, truyền thông rộng rãi giữa các thành viên trong tổ chức. Nhân viên được khuyến khích trao đổi với bất cứ ai có thể giúp họ giải quyết vấn đề. Quá trình ra quyết định được ủy quyền cho cấp dưới và do đó đòi hỏi nhân viên phải có kiến thức cần thiết cũng như phải chịu trách nhiệm và có quyền hạn, trách nhiệm tương ứng với mức thụ ủy. Các chức vụ phải luôn được xác định lại cho phù hợp với sự thay đổi cơ cấu của tổ chức. Công nhân phải có những kỹ năng giải quyết nhiều loại vấn đề khác nhau. Trong sơ đồ 7.7, ô D cho thấy cơ cấu tổ chức hệ thống này rất thích hợp với những môi trường luôn thay đổi.



Sơ đồ 7.7- Sự phù hợp và không phù hợp giữa cơ cấu tổ chức và môi trường.

TÓM LƯỢC

1- Các tổ chức đều có bốn đặc điểm chung:

Một hàng chữ nhỏ, mờ nhạt ở dưới dòng đầu tiên của phần tóm lược.

- Có hệ thống thứ bậc quyền lực.

2- Các tổ chức có thể được phân loại theo mục đích, gồm 4 loại:

- Các tổ chức kinh doanh mưu lợi.
- Các tổ chức cung cấp dịch vụ phi lợi nhuận.
- Các tổ chức hoạt động vì quyền lợi chung.
- Các tổ chức cung ứng các loại dịch vụ công cộng.

3- Cơ cấu của một tổ chức có 4 yếu tố cơ bản:

- Chuyên môn hóa là quá trình nhận diện và đánh giá các công việc để tiến hành huấn luyện cho nhân viên và tập thể để hoàn thành chúng.

- Tiêu chuẩn hóa là quá trình phát triển các quy trình của tổ chức mà theo đó các nhân viên có thể hoàn thành nhiệm vụ của họ theo những tiêu chuẩn thống nhất và thích hợp.

- Sự phối hợp là những thủ tục chính thức và phi chính thức để liên kết các hoạt động do các nhóm riêng rẽ trong tổ chức đảm nhiệm.

- Quyền lực là quyền ra quyết định và điều khiển hoạt động của người khác.

Sơ đồ tổ chức mô tả mối quan hệ giữa bốn yếu tố này.

4- Có 4 loại cơ cấu tổ chức cơ bản:

- Cơ cấu chức năng phân công nhân viên theo những lĩnh vực chuyên môn mà họ tinh thông, cùng những nguồn lực giúp họ hoàn thành các công việc của tổ chức.

- Cơ cấu theo khu vực địa lý phân công các nhóm chức năng và nhân viên theo từng khu vực địa lý.

- Cơ cấu theo sản phẩm hay dịch vụ phân chia tổ chức thành những đơn vị chuyên trách về từng loại sản phẩm hay dịch vụ.

- Cơ cấu ma trận là loại cơ cấu tổ chức dựa trên những hệ thống quyền lực và hỗ trợ nhiều chiều, là sự kết hợp giữa các bộ phận chức năng và bộ phận sản phẩm trong tổ chức.

5- Các nhà quản trị có thể sử dụng 3 nguyên tắc cơ bản để phối hợp hoạt động của các thành viên trong tổ chức:

- Mỗi nhân viên chỉ nhận các mệnh lệnh và báo cáo cho một cấp trên trực tiếp.

- Nguyên tắc định hướng thể hiện các nhiệm vụ được phân công, ủy quyền rõ ràng để tạo sự liên kết chặt chẽ trong tổ chức.

- Nguyên tắc tầm mức quản lý thể hiện số lượng cấp dưới báo cáo trực tiếp với một nhà quản trị là có giới hạn.

6- *Quyền hạn là quyền ra các quyết định và quyền hành động.*

- Trách nhiệm là nghĩa vụ phải hoàn thành những công việc được giao.
- Chịu trách nhiệm là việc người nhân viên kỳ vọng sẽ nhận được công lao hay chịu sự khiển trách do kết quả thực hiện nhiệm vụ mang lại.
- Sự ủy quyền là sự trao đổi quyền hành động và ra quyết định trong những phạm vi nào đó cho cấp dưới.

7- *Có 6 yếu tố ảnh hưởng đến quyết định tập trung hay phân tán quyền lực của nhà quản trị:*

- Chi phí của các quyết định
- Sự thống nhất về chính sách.
- Nền văn hóa của công ty.
- Sự sẵn sàng của các nhà quản trị.
- Cơ chế kiểm soát.
- Ảnh hưởng của môi trường.

8- *Quyền hạn chính thức* là quyền hạn của các nhà quản trị thuộc cơ cấu tổ chức chính thức, họ có quyền đưa ra các chỉ thị và kiểm soát cấp dưới trực tiếp của họ nhằm hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

- Quyền tham mưu thể hiện sự chỉ đạo cấp dưới thông qua hình thức các ý kiến tư vấn, hướng dẫn, hay cung cấp các loại dịch vụ chuyên môn và thông tin đặc biệt.

9- *Cơ cấu hệ thống mở* là cơ cấu có sự tương tác liên tục trong nội bộ và với môi trường bên ngoài.

- Cơ cấu hệ thống mở có 4 đặc điểm:
 - Tương tác qua lại với môi trường.
 - Sự cộng hưởng.
 - Sự cân bằng động.
 - Sự cân bằng giữa các cứu cánh.
- Mô hình cơ cấu tổ chức hệ thống mở bao gồm:
 - Các phân hệ ngoại vi duy trì mối quan hệ tương tác với môi trường.
 - Phân hệ kỹ thuật có chức năng biến các nhập lượng sản xuất thành hàng hóa hay dịch vụ.

- Phân hệ quản trị là chiếc cầu nối giữa hai phân hệ trên và có vai trò kiểm soát, điều khiển chúng.

10- *Thiết lập cơ cấu tổ chức* là quá trình xác định cơ cấu và các mối quan hệ về quyền hạn trong tổ chức.

- Có hai loại môi trường là môi trường ổn định và môi trường luôn thay đổi. Trong mỗi môi trường đều có một cơ cấu phù hợp với nó; cơ cấu cơ khí hóa phù hợp với môi trường ít thay đổi và cơ cấu hệ thống phù hợp với môi trường luôn thay đổi.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1- Khi nào thì cơ cấu tổ chức theo sản phẩm tỏ ra phù hợp hơn so với cơ cấu tổ chức theo chức năng?
- 2- Những vấn đề gì có thể phát sinh trong cơ cấu tổ chức ma trận? Cơ cấu tổ chức thường được các tổ chức lựa chọn trong những điều kiện nào? Có thể áp dụng cơ cấu tổ chức này trong các trường học không? Hãy giải thích nguyên nhân?
- 3- Tại sao trong xã hội hiện đại, cơ cấu hệ thống mở lại tỏ ra thích hợp với các tổ chức kinh doanh hơn là các cơ cấu tổ chức kiểu truyền thống?
- 4- Theo ý kiến của bạn thì làm thế nào để áp dụng 4 yếu tố căn bản về cơ cấu vào một doanh nghiệp?
- 5- Trong quá trình thiết lập cơ cấu tổ chức của công ty, những quan niệm nào giữ vai trò quyết định? Những nguyên tắc nào về phối hợp các hoạt động của nhân viên cần được tôn trọng?
- 6- Một tổ chức cần phải làm thế nào để tạo ra sự cân bằng giữa trách nhiệm và quyền hạn? Tại sao trong một số trường hợp, cấp dưới không chấp nhận sự ủy quyền cho họ?
- 7- Tại sao một số nhà quản trị không muốn ủy quyền cho cấp dưới của họ? Trong những trường hợp nào thì doanh nghiệp nên tập trung và trường hợp nào thì nên phân tán quyền lực?
- 8- Hãy phân tích những điểm khác biệt giữa quyền hạn chính thức và quyền hạn tham mưu.
- 9- Tại sao nhiều tổ chức thường tập trung nhiều quyền hạn vào các quản trị gia cấp dưới hơn là ban lãnh đạo cấp cao của họ?
- 10- Hãy phân tích những khác biệt giữa cơ cấu tổ chức cơ khí hóa và cơ cấu hệ thống?

BÀI TẬP TRẮC NGHIỆM

Bạn sẽ lựa chọn cơ cấu tập trung hay phân tán quyền lực.

Người ta thường có những ý thích khác nhau đối với cách thức tổ chức công việc và cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp. Bản trắc nghiệm dưới đây giúp bạn đánh giá ý thích của mình về những phương diện này.

Bản trắc nghiệm không yêu cầu bạn đưa ra những câu trả lời đúng, thay vào đó nó đưa ra những giá thiết để đo lường quan niệm của bạn về cơ cấu tổ chức.

Có 5 mức độ trả lời:

A: Rất đồng ý

B: Đồng ý

C: Không có ý kiến

D: Không đồng ý

E: Rất không đồng ý

Bạn cần trả lời mỗi câu hỏi càng nhanh càng tốt. Bởi càng tự tranh luận với mình bạn càng thấy lúng túng. Hãy khoanh tròn câu trả lời đã chọn.

“Tôi thích làm việc trong một tổ chức mà”:

- | | |
|---|-------------------|
| 1- Các mục tiêu do các cấp trên đặt ra | A - B - C - D - E |
| 2- Các phương pháp và thủ tục để đạt đến các mục tiêu cần được vạch ra rõ ràng. | A - B - C - D - E |
| 3- Các quyết định quan trọng là do ban lãnh đạo đưa ra | A - B - C - D - E |
| 4- Lòng trung thành của nhân viên càng cao thì càng có khả năng để thực hiện công việc. | A - B - C - D - E |
| 5- Cơ cấu quyền hạn và trách nhiệm cần được thiết lập rõ ràng. | A - B - C - D - E |
| 6- Ban lãnh đạo cấp cao giữ vai trò quyết định. | A - B - C - D - E |
| 7- Triển vọng nghề nghiệp của bạn đã được vạch ra khá sáng sủa. | A - B - C - D - E |
| 8- Bạn có thể chuyên môn hóa vào một lĩnh vực. | A - B - C - D - E |
| 9- Thâm niên phục vụ càng cao thì thành tích càng lớn. | A - B - C - D - E |

- 10- Quản trị là để cung cấp thông tin cho nhân viên hoàn thành tốt công việc. A - B - C - D - E
- 11- Các mệnh lệnh cần rõ ràng và thống nhất. A - B - C - D - E
- 12- Các nguyên tắc và thủ tục được áp dụng công bằng đối với tất cả mọi người. A - B - C - D - E
- 13- Mọi người chấp nhận quyền lực của người lãnh đạo cấp cao hơn. A - B - C - D - E
- 14- Mọi người đều trung thành với doanh nghiệp. A - B - C - D - E
- 15- Mọi người làm việc như họ đã được phân công. A - B - C - D - E
- 16- Mọi người thường đối xử với cấp trên của họ một cách khách quan. A - B - C - D - E

** Cách tính điểm*

Mỗi câu hỏi nhằm đánh giá sự ưu tiên của bạn thiên về cơ cấu tập trung hay phân tán quyền lực. Nếu mức độ đồng ý của bạn với mỗi câu hỏi càng cao, thì bạn càng thiên về cơ cấu quyền lực tập trung. Biểu điểm được tính như sau:

A = 5; B = 4; C = 3; D = 2; E = 1

** Bảng chỉ dẫn*

Tổng điểm	Loại cơ cấu quyền lực
76 - 80	Bạn là người thích cơ cấu tổ chức ra quyết định tập trung
65 - 75	Bạn là người luôn tuân theo nguyên tắc
48 - 64	Bạn không có chính kiến rõ ràng
32 - 47	Bạn thiên về cơ cấu tổ chức phân tán quyền lực
31 - 5	Bạn rất thích cơ cấu tổ chức ra quyết định phân tán

Chương VIII

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Chức năng quản trị nguồn nhân lực (*Human Resource Management - HRM*) luôn hiện hữu bên trong mỗi tổ chức nhằm mục đích không ngừng nâng cao hiệu quả và hiệu năng của nhân tố con người trong kinh doanh. Quản trị nguồn nhân lực hiện đại nhằm mục tiêu tạo sự cân bằng về mọi mặt giữa cá nhân và tổ chức. Phương pháp tiếp cận này thể hiện việc đề cao vai trò con người của quản trị học hiện đại, coi nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Với ý nghĩa đó, chương 8 sẽ đề cập đến những nội dung sau:

- Tiến trình quản trị nguồn nhân lực
- Hoạch định nguồn nhân lực
- Tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự
- Điều động nhân sự
- Huấn luyện và phát triển nhân sự
- Đánh giá thành tích
- Lương bổng và đãi ngộ

I. TIẾN TRÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Khái niệm

Quản trị nguồn nhân lực là quá trình phân tích, đánh giá, hoạch định, quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực là một khoa học ứng dụng và không phải là khoa học chính xác. Do đó nó là nghệ thuật kết hợp nhuần nhuyễn nhiều thành tựu của các ngành khoa học khác nhau tạo thành một tổng thể những phương tiện nhằm:

- Thu hút, lôi cuốn những người giỏi về với doanh nghiệp
- Giữ cho được đội ngũ nhân sự mà doanh nghiệp đang có
- Động viên thúc đẩy nhân viên, tạo điều kiện cho họ bộc lộ, thăng hoa và công hiến tài năng cho tổ chức.

Tất cả các hoạt động này không có kỹ thuật chính xác nào hỗ trợ và nó

diễn ra trong bối cảnh một doanh nghiệp, bối cảnh xã hội, văn hóa, chính trị và nhất là thể hiện trong tất cả các cấp quản trị.

Như vậy quản trị nguồn nhân lực là vấn đề của tất cả mọi thành viên của tổ chức, chứ không phải chỉ là công việc của riêng cấp lãnh đạo hay phòng nhân sự.

2. Các chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Thực tiễn của các hoạt động kinh doanh ngày nay đặt ra cho quản trị nguồn nhân lực rất nhiều vấn đề cần giải quyết. Bao gồm từ việc đối phó với những thay đổi của môi trường kinh doanh, sự biến động không ngừng của thị trường lao động hay những thay đổi của pháp luật về lao động...

Do đó, các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi phải luôn được phát triển, đổi mới và thể hiện trên các lĩnh vực chức năng như sau:

2.1. Chức năng hoạch định - dự báo, tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực

Một doanh nghiệp phải đảm bảo luôn có những cá nhân có đủ năng lực đảm nhiệm những công việc cụ thể, tại những vị trí cần thiết, vào những thời điểm thích hợp để hoàn thành các mục tiêu của nó. Để đạt được mục đích này đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành hoạch định và dự báo nhu cầu nhân lực, tiến hành tuyển mộ những người thích hợp cho các công việc cần người. Quá trình này phải đảm bảo thu hút được những người có năng lực và khuyến khích họ tham gia dự tuyển.

Tuyển chọn là quá trình chọn lọc trong số những ứng viên dự tuyển những người thích hợp nhất cho những chức vụ cần người và cho công ty. Sự thực hiện thành công ba nhiệm vụ này giữ vai trò hết sức quan trọng đối với việc hoàn thành sứ mệnh của tổ chức.

2.2. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực (Human Resource Development - HRD) là những hoạt động nhằm hỗ trợ, giúp cho các thành viên, các bộ phận và toàn bộ tổ chức hoạt động hiệu quả hơn. Đồng thời, H.R.D. cho phép tổ chức đáp ứng kịp thời những thay đổi của con người, công việc và môi trường. Quá trình phát triển nguồn nhân lực đối với một nhân viên được tiến hành từ khi người đó bắt đầu làm việc trong doanh nghiệp cho đến khi nghỉ việc. Quá trình này thể hiện trong các hoạt động huấn luyện ban đầu, giúp nhân viên hội nhập vào doanh nghiệp khi mới được tuyển và các khóa huấn luyện nâng cao tay nghề hay kỹ năng trong suốt cuộc đời làm việc trong tổ chức.

Hai phương diện khác của HRD là *hoạch định con đường nghề nghiệp* và

đánh giá thành tích. Hoạch định con đường nghề nghiệp là quá trình đặt ra các mục đích và phương tiện để đạt đến các mục đích này cho đôi ngũ nhân sự của doanh nghiệp. Còn đánh giá thành tích tạo cho nhân viên cơ hội để tận dụng những điểm mạnh của họ và vượt qua những yếu điểm và đạt đến sự thỏa mãn, cùng năng suất cao.

2.3. *Đãi ngộ vật chất và phi vật chất*

Hệ thống đãi ngộ đem lại cho nhân viên những phần thưởng tương ứng và thích hợp với những đóng góp của họ vào quá trình thực hiện mục tiêu của tổ chức. Đãi ngộ bao gồm tất cả những phần thưởng, những bù đắp mà người nhân viên nhận được xuất phát từ những kết quả lao động của họ. Những phần thưởng này bao gồm:

- *Lương:* là những khoản tiền mà người nhân viên nhận được do hoàn thành các nhiệm vụ được giao.

- *Thưởng bằng vật chất* là những phần thưởng bằng tiền hay hiện vật dành cho nhân viên, như: tiền lương trong những ngày lễ, nghỉ ốm, nghỉ phép và các dịch vụ y tế....

- *Đãi ngộ phi vật chất* là những phần thưởng không bằng tiền như sự thích thú khi hoàn thành công việc, hoặc môi trường làm việc an toàn và hài lòng.

2.4. *An toàn và sức khỏe*

An toàn là những biện pháp nhằm bảo vệ nhân viên tránh khỏi các tai nạn lao động, thương tật phát sinh trong quá trình làm việc.

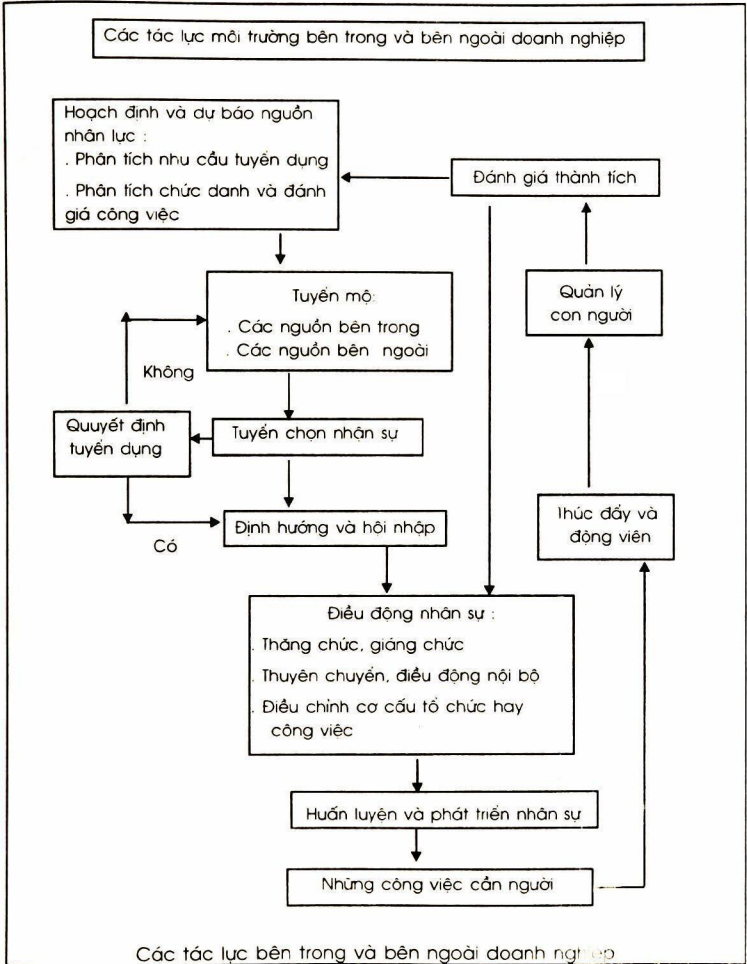
Bảo vệ sức khỏe đề cập đến những hoạt động nhằm tránh cho nhân viên tránh khỏi các bệnh nghề nghiệp, đảm bảo sức khỏe cả về thể chất và tinh thần để làm việc lâu dài.

Những khuynh hướng này giữ vai trò hết sức quan trọng trong tiến trình H.R.M. bởi người nhân viên luôn muốn được làm việc trong một môi trường an toàn và có sức khỏe tốt để làm việc lâu dài. Đồng thời, ngày nay tại hầu hết các nước đều có những đạo luật chế định về những lĩnh vực này.

2.5. *Tương quan nhân sự*

Tương quan nhân sự là những hoạt động nhằm thiết lập những mối quan hệ bền vững giữa doanh nghiệp và nghiệp đoàn lao động đại diện cho công nhân trong khuôn khổ của luật pháp. Các mối quan hệ này được thiết lập thông qua tiến trình thương lượng tập thể mà kết quả là những bản thỏa ước lao động tập

thể. Trong bản thỏa ước này, nhà quản trị nhân sự đại diện cho Ban lãnh đạo doanh nghiệp và công đoàn đại diện cho công nhân cùng cam kết thực hiện những điều khoản đã thỏa thuận nhằm đảm bảo sự công bằng trong mối quan hệ giữa người sử dụng và người lao động.



Sơ đồ 8.1-Tiến trình quản trị nguồn nhân lực

2.6. Động viên và quản lý nhân viên

Động viên và quản lý nhân viên là một chức năng rất quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả của các hoạt động HRM.

Thúc đẩy là nghệ thuật giúp nhân viên thỏa mãn những kỳ vọng của họ, nhằm đem lại cho họ động lực và thông qua đó hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

Quản lý nhân viên là những hoạt động nhằm đem lại cho nhân viên những trạng thái tâm lý, tình cảm và các mối quan hệ thân thiện tại nơi làm việc. Trong quá trình này các nhà quản trị thiết lập các mối quan hệ hợp tác, lòng trung thành của nhân viên với tổ chức, giải quyết những xung đột nội bộ, xử lý những phàn nàn, khiếu nại nhằm tạo ra và duy trì một bầu không khí hợp tác, thân thiện trong doanh nghiệp.

2.7. Mối quan hệ tương tác giữa các chức năng của HRM

Giữa các chức năng của HRM luôn có mối quan hệ tương tác qua lại rất mật thiết, không thể và không nên phân biệt chúng một cách rạch ròi. Các nhà quản trị cần phải nhận thấy rằng, những quyết định trong một lĩnh vực có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các chức năng khác. Chẳng hạn, khi doanh nghiệp chỉ quan tâm đến các chức năng tuyển dụng và phát triển nhân sự mà không tạo ra những chính sách đãi ngộ tương xứng thì sẽ bị lãng phí thời gian và tiền bạc mà vẫn không tuyển được những người thích hợp.

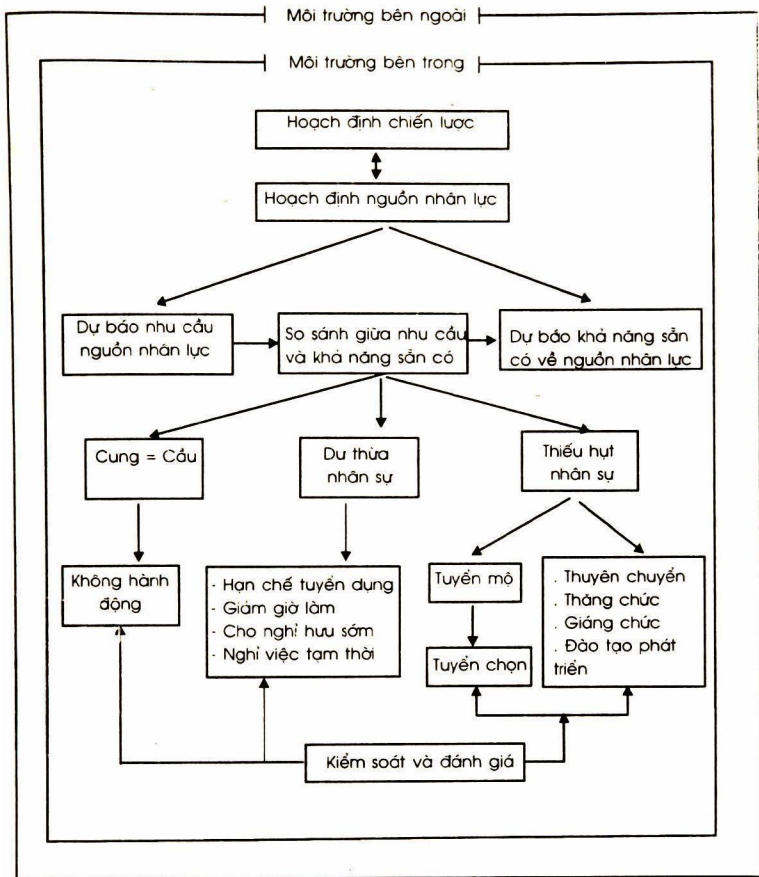
Mối quan hệ giữa các chức năng này được thể hiện trong sơ đồ 8.1. như là một tiến trình hoạt động mà doanh nghiệp có thể áp dụng để thực thi công tác quản trị nguồn nhân lực.

II. HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Hoạch định nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động dự báo nhu cầu về nhân lực của tổ chức và hoạch định những bước tiến hành để đáp ứng những nhu cầu đó. Nó bao gồm sự triển khai, thực hiện các kế hoạch và chương trình nhằm đảm bảo cung ứng đủ số lượng và chủng loại lao động, vào đúng thời điểm và đúng nơi cần người để đáp ứng đầy đủ nhu cầu của tổ chức. Bởi vậy, hoạch định nguồn nhân lực có liên hệ trực tiếp với hoạch định chiến lược (xin xem chương 4 và sơ đồ 8.2.).

A. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH NHÂN SỰ HIỆN TẠI

Xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức là cơ sở nền tảng của hoạch định nguồn nhân lực. Chúng ta sẽ xem xét chi tiết hơn về một số công cụ và kỹ thuật



Sơ đồ 8.2. Tiến trình hoạch định tài nguyên nhân sự.

được sử dụng trong hoạch định và dự báo nhân lực như: bản tóm tắt kỹ năng của nhân viên, phân tích công việc, sơ đồ quy hoạch cán bộ và phương pháp dự báo.

1. Bản tóm tắt kỹ năng, tay nghề

Bản tóm tắt kỹ năng, tay nghề là một tài liệu dành cho mỗi nhân viên. Nội

dung của nó liệt kê về trình độ học vấn, các khóa huấn luyện chuyên môn đã qua, kinh nghiệp, thời gian làm việc, tên công việc đang làm và mức lương hiện nay, những thành tích trong quá khứ và những dữ liệu về dân số học như: tuổi, giới tính, chủng tộc và tình trạng gia đình.

Nhiều doanh nghiệp sử dụng các mạng lưới thông tin nguồn nhân lực được vi tính hóa để lưu trữ và xử lý những thông tin này.

2. Phân tích công việc

2.1. Công việc bao gồm một nhóm những nhiệm vụ cụ thể phải được hoàn thành để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

2.2. Chức danh là một tập hợp những công việc cụ thể và trách nhiệm do một cá nhân đảm nhiệm. Trong một tổ chức, mỗi cá nhân đều đảm nhận một chức danh nào đó.

2.3. Phân tích công việc là quá trình đánh giá một cách hệ thống các kỹ năng, nhiệm vụ và kiến thức cần thiết để hoàn thành những công việc nào đó trong một tổ chức.

Mục đích của phân tích công việc là nhằm trả lời 6 câu hỏi sau:

- 1) Người công nhân phải hoàn thành những công việc cụ thể nào?
- 2) Khi nào thì công việc được hoàn thành?
- 3) Công việc được thực hiện ở đâu?
- 4) Người công nhân phải tiến hành công việc như thế nào?
- 5) Tại sao phải tiến hành công việc đó?
- 6) Cần phải có những tiêu chuẩn nào để hoàn thành công việc?

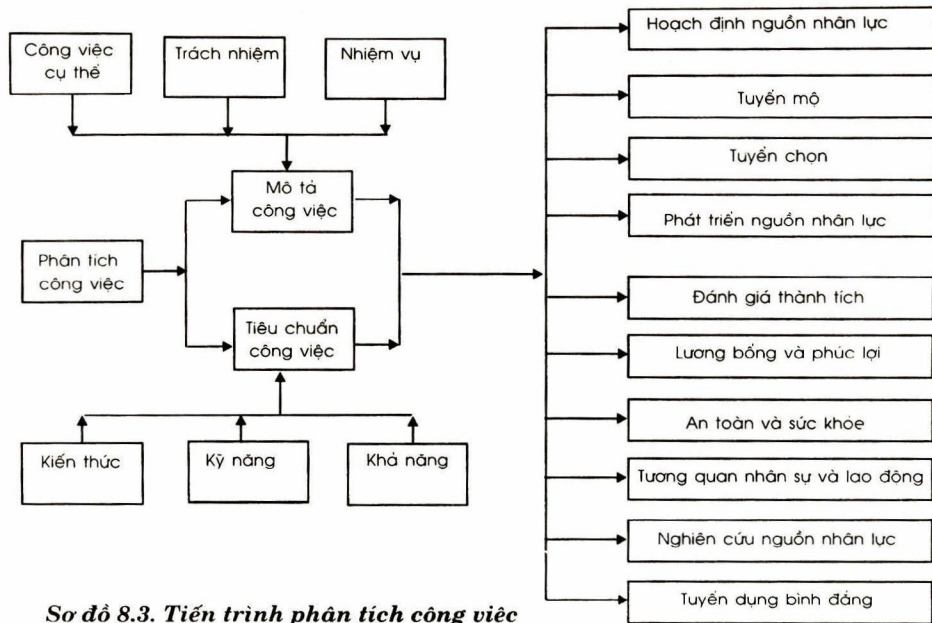
Phân tích công việc vạch rõ những nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc về công việc, mối quan hệ của nó với những công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết, những điều kiện làm việc thiết yếu để hoàn thành nó.

Phân tích công việc được tiến hành trong ba trường hợp sau:

- 1) Khi một doanh nghiệp mới được thành lập
- 2) Khi có những công việc mới được tạo ra.
- 3) Khi công việc có những thay đổi quan trọng do sự tác động của công nghệ, quy trình, phương pháp sản xuất mới.

Những thông tin thu thập được qua phân tích công việc được sử dụng làm cơ sở để chuẩn bị bản mô tả công việc và đề ra các tiêu chuẩn công việc. Sơ đồ

8.3. Trình bày về tiến trình phân tích công việc.



Sơ đồ 8.3. Tiến trình phân tích công việc

2.4. *Bản mô tả công việc* là một văn bản nêu lên những thông tin **nhằm mô tả** về những công việc cụ thể, nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc về một công việc hay một chức danh.

Những nội dung chủ yếu của bản mô tả công việc bao gồm:

- 1) Những nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành
- 2) Phân thời gian tiêu hao để hoàn thành một nhiệm vụ
- 3) Những chuẩn mực về thành tích phải đạt đến.
- 4) Những điều kiện làm việc cần thiết và những sự cố có thể xảy ra.
- 5) Số lượng nhân viên cần thiết để hoàn thành công việc và người mà họ phải báo cáo.
- 6) Những máy móc và thiết bị sử dụng trong công việc.

Nội dung của bản mô tả công việc có thể thay đổi tùy theo mục đích sử dụng của nó. Tuy nhiên, các mục chính của nó gồm có:

(1) *Nhận diện công việc:*

Phần nhận diện công việc bao gồm tên công việc, thuộc bộ phận, các mối quan hệ báo cáo và mã số của công việc.

(2) *Thời hạn phân tích công việc*

Sự định kỳ phân tích công việc nhằm đánh giá những thay đổi của công việc, những mô tả về công việc đã trở nên lỗi thời để tiến hành điều chỉnh.

(3) *Tóm tắt về công việc*

Tóm tắt về công việc là phần mô tả ngắn gọn về công việc, nhằm cung cấp một cách nhìn tổng quát về công việc.

(4) *Những nhiệm vụ phải hoàn thành*

Phần chính yếu của bản mô tả công việc là mô tả những nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành.

2.5. *Bản tiêu chuẩn công việc*

Bản tiêu chuẩn công việc liệt kê những đặc điểm cá nhân, những kỹ năng và kinh nghiệm mà một người cần phải có để thực hiện các công việc và đảm đương những trách nhiệm theo chức danh mà người đó đảm nhận. Bảng 8.1. là một bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc của chức danh trợ lý kinh doanh.

Bản tiêu chuẩn công việc là cơ sở để các nhà quản trị nguồn nhân lực nhân diện những ứng viên phù hợp với công việc đang cần người. Còn bản mô tả công

việc thường được sử dụng làm căn cứ để áp dụng các chế độ đãi ngộ cho từng công việc. Đồng thời, cả bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc đều được sử dụng trong hệ thống đánh giá thành tích.

Bảng 8.1. Bản mô tả và tiêu chuẩn công việc điển hình.

* *Tên công việc:* Trợ lý kinh doanh

* *Mô tả công việc:*

Trách nhiệm chủ yếu là quản lý bán hàng, tồn trữ và bảo quản hàng hóa. Các nhiệm vụ cần phải thực hiện bao gồm:

- Quản lý hàng hóa, bao gồm đánh giá các nguồn cung ứng, thực hiện các ghi chép về hàng nhập và xuất, giao hàng cho các cửa hàng và theo dõi hàng quá hạn, hàng tồn kho.
- Sắp xếp hàng hóa ngay ngắn và sạch sẽ, tổ chức trưng bày hàng hóa.
- Tìm hiểu, thăm dò khách hàng để xác định về chủng loại, chất lượng, giá cả... mà khách hàng mong muốn...
- Đàm phán với khách hàng về các điều kiện tín dụng thương mại, thanh toán để tài trợ cho các hợp đồng bán hàng.
- Cố gắng nâng cao doanh thu bán hàng.

* *Tiêu chuẩn công việc*

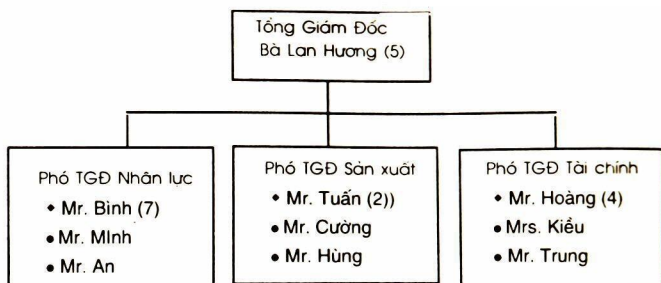
Những tiêu chuẩn cần thiết đối với người đảm nhiệm chức danh trợ lý kinh doanh là:

- Có kinh nghiệm bán hàng
- Tinh tinh chín chắn
- Diện mạo chỉnh tề và trang nhã
- Phong cách năng động và kiên trì.
- Tốt nghiệp phổ thông trung học trở lên.

3. Sơ đồ quy hoạch cán bộ kế cận

Biểu đồ cán bộ kế cận là một sơ đồ trình bày vị trí của mỗi chức danh trong hệ thống thứ bậc quản lý của tổ chức, cùng với tên của người đương chức và tên của những ứng viên có thể thay thế cho ông ta khi cần. Biểu đồ là một phương tiện khá đơn giản để dự báo các nhu cầu nhân sự và các nguồn có sẵn bên trong doanh nghiệp.

Sơ đồ 8.4. là một sơ đồ thay thế điển hình đối với 4 chức vụ quản lý. Sơ đồ chỉ rõ tên của mỗi chức vụ, tên người đương chức, tên của những ứng viên tiềm năng cho mỗi chức vụ, số năm phục vụ trong bộ phận và khả năng được thăng chức của họ. Sơ đồ thường được triển khai chi tiết hơn đối với các chức vụ quản lý cấp cao. Khi những người giữ các chức vụ ở cấp thấp hơn được coi là chưa đủ khả năng thay thế cho những người ở cấp cao hơn, thì những vị trí còn trống trong sơ đồ chỉ ra nhu cầu cần nâng cao trình độ quản lý của những ứng viên



- Chú thích: • Đương chức.
• Người thay thế tiềm tàng

Sơ đồ 8.4. Sơ đồ quy hoạch cán bộ kế cận.

tiềm tàng cho chức vụ còn trống hoặc phải tuyển mộ từ bên ngoài. Trong sơ đồ 8.4., chức vụ Tổng giám đốc có ba phó tổng giám đốc là những ứng viên tiềm tàng.

B. DỰ BÁO NHU CẦU NHÂN SỰ TƯƠNG LAI

Phần việc thứ hai của tiến trình hoạch định nguồn nhân lực là so sánh nhu cầu dự kiến với các nguồn cung dự kiến. Trong bước này, cần xem xét những yếu tố thuộc tổ chức và những yếu tố môi trường có thể tác động đến các nguồn cung và cầu nhân lực trong tương lai (Bảng 8.2.)

1. Phương pháp dự báo

Các nguồn cung nhân sự bao gồm các nguồn bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Các nguồn bên trong bao gồm những cán bộ, nhân viên trong danh sách hưởng lương của công ty. Để nhân viên có thể đáp ứng được những yêu cầu trong tương lai, doanh nghiệp cần có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng những ứng viên tiềm tàng.

Bảng 8.2. Các yếu tố cần xem xét khi dự báo về cung và cầu của nguồn nhân lực.

*** Dự báo về nhu cầu:**

- Mức phát triển dự kiến của tổ chức.
- Những hạn chế về ngân sách.
- Sự biến động về nhân sự do từ chức, hết hợp đồng, chuyển chuyên, về hưu và chết.
- Áp dụng công nghệ mới.
- Doanh nghiệp đặt mục tiêu sử dụng nhân sự ở mức tối thiểu.

*** Dự báo về nguồn cung**

- Số lượng nhân viên sẵn sàng và có thể được đào tạo.
- Những người có khả năng được thăng chức.
- Những người có tài năng dự kiến trên thị trường lao động địa phương và trong nước.
- Sự cạnh tranh trên thị trường lao động.
- Khuyến khích phát triển của dân số.
- Khuyến khích tuyển sinh vào các trường đại học, trường kinh doanh và các chương trình đào tạo của chính phủ.

Các nguồn cung bên ngoài bao gồm những nguồn nhân lực tiềm tàng dựa trên tình hình phát triển về dân số, tình hình đào tạo của các trường chuyên nghiệp...

Doanh nghiệp cần liệt kê chi tiết những nhu cầu nhân sự tương lai của doanh nghiệp và dự kiến những nguồn cung có thể đáp ứng những nhu cầu đó.

2. Thiết lập chiến lược nhân sự

Để thỏa mãn các nhu cầu nhân sự trong tương lai, có hai tập hợp lựa chọn được mở ra cho ban lãnh đạo của doanh nghiệp. Thứ nhất, ban lãnh đạo có thể sử dụng số lượng nhân sự mà doanh nghiệp hiện có hoặc tuyển thêm nhân viên mới. Thứ hai, có thể tiến hành huấn luyện nhân viên hoặc không huấn luyện họ. Khi kết hợp hai tập hợp lựa chọn này, có thể tạo thành 4 chiến lược nhân sự:

- 1- Không huấn luyện nhân viên hiện có.
- 2- Huấn luyện các nhân viên hiện có của doanh nghiệp.
- 3- Tuyển nhân viên mới từ bên ngoài, nhưng không huấn luyện họ.

4- Tuyển nhân viên mới và tiến hành huấn luyện họ.

Ngày nay, hầu hết các doanh nghiệp lớn thường áp dụng 4 chiến lược này cho từng tình huống cụ thể.

3. Đánh giá thực trạng nhân sự và những điều chỉnh hợp lý

Hoạch định nguồn nhân lực luôn đòi hỏi nhận được và xử lý kịp thời những thông tin phản hồi về các quyết định bổ nhiệm và tình hình quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Để thực hiện tốt những yêu cầu này cần xác định những định hướng chiến lược nhân sự. Thông qua việc so sánh thành tích thực tế của doanh nghiệp với các kế hoạch đã được vạch ra, các nhà quản trị có thể xác định được những định hướng cần thiết. Những thiếu hụt về nhân lực có đủ năng lực cần thiết không được dự kiến trước là một tín hiệu cho thấy sự khiếm khuyết của hệ thống hoạch định. Đôi khi, các nhà quản trị nhận thấy rằng, tình hình nhân sự vượt ra khỏi những đánh giá trên phương diện cung và cầu. Tuy nhiên trong bất cứ tình huống nào, sự cố gắng hành động phù hợp sẽ giúp cho hệ thống hoạch định nguồn nhân lực hoạt động thông suốt và hiệu quả.

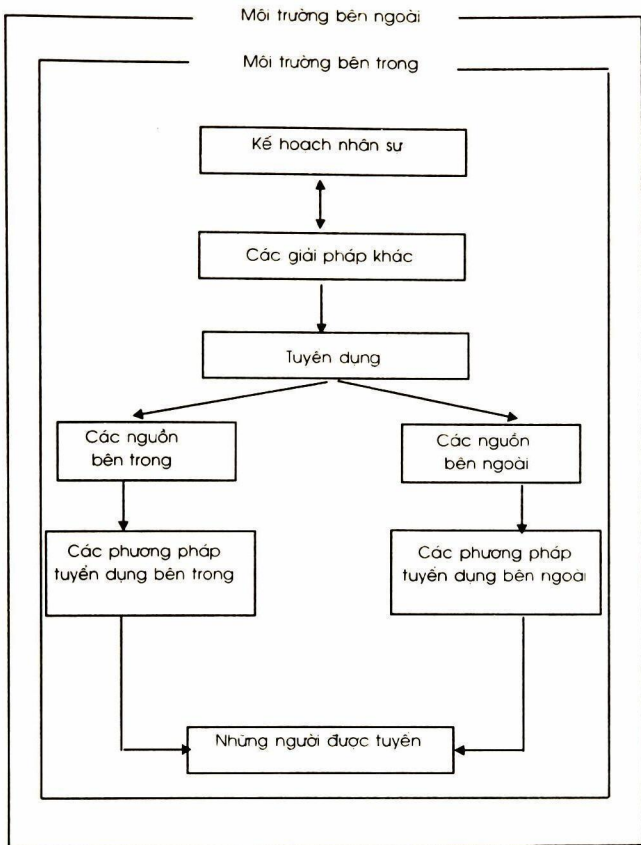
III. TUYỂN DỤNG

1. Khái niệm

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút và khuyến khích những cá nhân có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cả ở bên trong và bên ngoài doanh nghiệp tham gia ứng thí vào các chức danh cần người trong doanh nghiệp. Những ứng viên hội đủ những tiêu chuẩn của công việc có thể sẽ được tuyển dụng.

Trong hầu hết các doanh nghiệp, phòng nhân sự hoặc nhà quản trị chịu trách nhiệm về nhân sự (doanh nghiệp nhỏ) chịu trách nhiệm đối với quá trình tuyển dụng.

Như sơ đồ 8.5. cho thấy khi tiến trình hoạch định nguồn nhân lực chỉ ra nhu cầu về nhân sự, doanh nghiệp sẽ đánh giá những phương án có thể đáp ứng nhu cầu này. Khi không có phương án thay thế nào thích hợp, thì quá trình tuyển dụng sẽ được bắt đầu. Thông thường, tuyển dụng được bắt đầu khi một nhà quản trị đề xuất yêu cầu về nhân sự bằng một bản đề nghị. Bản yêu cầu nhân sự ghi rõ tên công việc, thuộc bộ phận nào, thời gian người nhân viên cần có mặt để làm việc và nhiều chi tiết khác. Với những thông tin này, bộ phận nhân sự đưa ra bản mô tả công việc thích hợp để xác định những tiêu chuẩn đối với người sẽ được tuyển dụng.



Sơ đồ 8.5. Tiến trình tuyển dụng

2. Các giải pháp thay thế tuyển dụng

Trong nhiều trường hợp mặc dù doanh nghiệp có nhu cầu tuyển người để thay thế hay lấp vào những chỗ trống. Nhưng do các chi phí tuyển dụng và tuyển chọn, hay các chi phí đào tạo và các chi phí tiềm tàng cao thì doanh nghiệp có thể áp dụng các giải pháp thay thế. Các giải pháp này bao gồm: giờ phụ trội, ký kết các hợp đồng thuê gia công, thuê lao động thời vụ và hợp đồng thuê lại lao động của hàng khác

2.1. Giờ phụ trội

Giờ phụ trội là giải pháp tổ chức cho lao động của doanh nghiệp làm thêm giờ ngoài thời gian làm việc chính thức. Lợi điểm của giải pháp này là có thể cho phép doanh nghiệp tiết kiệm các chi phí tuyển dụng, tuyển chọn và huấn luyện, còn nhân viên thì có thể nhận được thu nhập cao hơn.

Tuy nhiên giải pháp này cũng có những bất lợi tiềm tàng như trong nhiều trường hợp doanh nghiệp phải chi phí nhiều hơn những nguồn lợi có thể nhận được từ làm thêm giờ. Nguyên nhân là do công nhân quá mệt mỏi và không có đủ khả năng cần thiết để hoàn thành công việc ở mức bình thường, nhất là khi giờ làm thêm quá dài.

2.2. Hợp đồng thuê gia công

Khi có sự gia tăng thường xuyên về nhu cầu đối với sản phẩm hay dịch vụ, doanh nghiệp có thể thay thế cho tuyển dụng bằng giải pháp thuê các cá nhân hay cơ sở sản xuất hoặc doanh nghiệp khác có đủ khả năng sản xuất những mặt hàng này gia công cho doanh nghiệp. Giải pháp này có thể đem lại lợi nhuận cho cả hai bên.

2.3. Thuê lao động thời vụ

Khi yêu cầu sản xuất tăng, giảm mang tính mùa vụ, doanh nghiệp có thể thuê lao động trong thời gian nhu cầu sản xuất gia tăng và cho những người này nghỉ việc tạm thời khi nhu cầu giảm.

Hình thức sử dụng lao động này cho phép giảm các chi phí tuyển dụng, tuyển chọn và các chi phí an sinh xã hội bởi những người này không có tên trong danh sách chính thức của doanh nghiệp.

2.4. Thuê lại nhân công của doanh nghiệp khác

Trong trường hợp có nhu cầu, doanh nghiệp có thể ký hợp đồng thuê lại nhân công của doanh nghiệp khác. Thuê lại công nhân khác với thuê lao động tạm thời là những công nhân này có thể được giao đảm nhiệm những vị trí của công nhân chính thức. Giải pháp này rất hấp dẫn đối với các doanh nghiệp nhỏ, bởi có thể tiết kiệm chi phí và tránh được nhiều vấn đề về quản lý nhân sự.

3. Những yếu tố ảnh hưởng tới quá trình tuyển dụng

Những yếu tố ảnh hưởng tới quá trình tuyển dụng nhân viên có thể được phân chia thành hai nhóm.

3.1. Nhóm các yếu tố môi trường bên ngoài

3.1.1. Tình hình cung - cầu trên thị trường lao động

Tùy theo loại lao động mà doanh nghiệp cần tuyển thuộc loại có trình độ cao hay bình thường và mức độ có sẵn của loại lao động đó trên thị trường mà quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp có thể dễ dàng hay khó khăn.

Khi tỷ lệ thất nghiệp trên thị trường lao động cao, thì doanh nghiệp có thể tuyển dụng lao động dễ dàng hơn và ngược lại.

3.1.2. Các quy định pháp lý về lao động

Các quy định pháp lý về lao động cũng có những tác động quan trọng đối với quá trình tuyển dụng. Chẳng hạn, những quy định về cơ hội tìm việc làm bình đẳng giữa những người tìm việc làm, giữa nam và nữ, những quy định về quảng cáo, quy định về quy chế hoạt động của các trung tâm giới thiệu việc làm... đều có những ảnh hưởng quan trọng đối với quá trình tuyển dụng.

3.1.3. Hình ảnh của doanh nghiệp

Nếu doanh nghiệp thuộc vào hàng có danh tiếng trên thương trường và mọi người nhận thấy rằng giới lãnh đạo luôn đối xử tốt với nhân viên thì những lời khen tặng, thần phục có thể đem lại cho nó hình ảnh tốt đẹp trong con mắt của các ứng viên. Danh tiếng tốt đẹp này có thể thu hút nhiều người có tài hướng về doanh nghiệp và hưởng ứng tích cực đối với những nỗ lực tuyển dụng để có thể được "làm việc tại một nơi lý tưởng".

3.2. Nhóm các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Nhóm các yếu tố bên trong có thể tác động đến quá trình tuyển dụng bao gồm:

3.2.1. Tình hình tài chính của doanh nghiệp

Khi doanh nghiệp có tình hình tài chính lành mạnh và có đủ tiềm lực, thì có thể hấp dẫn và tuyển dụng được nhiều người tài giỏi, bởi có thể hứa hẹn trả những khoản lương và phúc lợi cao cho nhân viên. Những mức lương và phúc lợi cao tạo ra tính cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thị trường lao động. Đồng thời, tiềm lực tài chính cũng tạo hình ảnh tốt đẹp cho doanh nghiệp.

3.2.2. Các chính sách nhân sự của doanh nghiệp

Các chính sách nhân sự của doanh nghiệp bao gồm chính sách thăng chức đề bạt, chính sách sử dụng lao động.

* Chính sách thăng chức từ bên trong là chính sách đáp ứng những thiếu hụt về nhân sự bằng sự đề bạt những người trong doanh nghiệp vào các chức vụ cần người.

Khi doanh nghiệp chú trọng chính sách này sẽ có tác dụng khuyến khích sự cố gắng của nhân viên, bởi họ kỳ vọng vào những cơ hội được đề bạt. Do đó, thúc đẩy lòng trung thành đối với doanh nghiệp của nhân viên. Đồng thời, nhân viên có cơ hội phát huy tài năng và doanh nghiệp cũng có thể phát hiện và sử dụng hết tiềm năng nhân sự của mình.

Tuy nhiên, bất lợi của chính sách này là doanh nghiệp không tuyển dụng được những người có tài mới từ bên ngoài, do đó rất khó nâng cao tính sáng tạo thể hiện ở sự thiếu phong phú, thiếu những ý tưởng mới và sự đổi mới để duy trì tính cạnh tranh của doanh nghiệp.

* Các chính sách liên quan đến sử dụng lao động

Nội dung của những chính sách này thường có những thay đổi rất lớn. Nhưng nhiều doanh nghiệp có chính sách ngăn cản việc thuê mượn người có quan hệ họ hàng, nhất là trong cùng bộ phận.

Các chính sách này có những tác động rất to lớn đối với quá trình tuyển dụng.

3.2.3. Thái độ các nhà quản trị

Khi các nhà quản trị nhận thức đúng đắn về vai trò của tuyển dụng và linh hoạt trong áp dụng các phương pháp tuyển dụng thì quá trình này có thể được tiến hành nghiêm túc. Trong trường hợp này doanh nghiệp có thể tuyển dụng đúng đối tượng đang cần cho công việc và ngược lại. Nếu các nhà quản trị không ý thức đúng tầm quan trọng của tuyển dụng, dẫn tới không sử dụng những phương pháp tuyển dụng phù hợp thì có thể đem lại cho doanh nghiệp sự lãng phí thời gian, tiền bạc, nhân lực và nhiều hậu quả cho tương lai.

4. Các nguồn tuyển dụng

Mỗi doanh nghiệp thường có hai nguồn tuyển dụng là tuyển dụng từ bên ngoài và tuyển dụng từ bên trong doanh nghiệp.

4.1. Tuyển dụng từ bên ngoài

Các nguồn tuyển dụng từ bên ngoài doanh nghiệp bao gồm:

4.1.1. Tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, dạy nghề và trung học

Doanh nghiệp có thể liên hệ với các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề hay trung học để tiến hành các hoạt động thông báo, tuyển chọn những người thích hợp khi họ chuẩn bị tốt nghiệp. Sau khi rời ghế nhà trường, những người được tuyển sẽ hội nhập vào đội ngũ nhân công của doanh nghiệp. Để đảm bảo cho mối liên hệ chặt chẽ với các trường và sinh viên, nhiều doanh nghiệp tiến

hành các hoạt động tài trợ về tài chính như cấp học bổng cho sinh viên, vật tư - thiết bị và hỗ trợ các hoạt động nghiên cứu...

4.1.2. Tuyển dụng bạn bè, người thân của nhân viên

Thông qua sự giới thiệu của những người đang làm việc tại doanh nghiệp, bạn bè và người thân của họ có thể nhận được những thông tin cần thiết và tham gia dự tuyển vào doanh nghiệp. Nếu được tuyển, những người này có thể hội nhập khá nhanh vào doanh nghiệp nhờ sự chỉ dẫn của người thân của họ.

4.1.3. Nhân viên cũ của doanh nghiệp

Nhân viên cũ là những người trước đây đã từng làm việc cho doanh nghiệp chạy sang các doanh nghiệp khác, nay muốn trở về làm việc trong công ty, hoặc họ là những người đã từng làm việc theo thời vụ. Những người này thường làm việc tốt hơn so với giai đoạn trước đó.

4.1.4. Nhân viên của các đối thủ cạnh tranh và các doanh nghiệp khác

Nhiều người thường có nhu cầu muốn thay đổi nơi làm việc sau những khoảng thời gian nào đó. Theo một số kết quả thống kê cho thấy, thường xuyên có khoảng 5% số người đang làm việc trong các doanh nghiệp muốn thay đổi nơi làm việc và một phần ba các nhà quản trị, các chuyên gia muốn thay đổi công việc sau 5 năm làm việc.

Mặt khác, nhiều doanh nghiệp áp dụng chính sách chiêu dụ nhân viên, chuyên gia, quản trị viên của các đối thủ cạnh tranh nhằm đáp ứng nhu cầu về nhân lực và cũng làm suy yếu đối thủ. Bởi vậy những người hiện đang có việc làm tại các doanh nghiệp khác cũng là một nguồn tuyển dụng.

4.1.5. Những người chưa có việc làm hay thất nghiệp

Đội ngũ những người chưa có việc làm hay thất nghiệp cũng là một nguồn tuyển dụng có giá trị, bởi trong số họ có nhiều người do chưa tìm được việc làm phù hợp nên họ chưa chính thức đi làm. Còn trong đội ngũ những người thất nghiệp, cũng có rất nhiều người có khả năng nhưng do doanh nghiệp cũ phá sản hay do bất đồng quan điểm, mâu thuẫn nên họ bị sa thải. Đây là một nguồn tuyển dụng cần quan tâm.

4.1.6. Những người hành nghề tự do

Những người này thường có kỹ năng, tay nghề khá cao, nhưng vì nhiều lý do họ trở thành những người buôn bán, hành nghề độc lập. Nếu doanh nghiệp đem lại cho họ những cơ hội hấp dẫn, họ có thể sẽ tham gia tuyển dụng.

4.2. Nguồn tuyển dụng nội bộ

Nguồn tuyển dụng nội bộ là những ứng viên tiềm tàng chính là những

người có tên trong danh sách nhân sự của doanh nghiệp. Những người này có thể đã được quy hoạch và đào tạo thích hợp với chức vụ cần người hoặc là những người mới bộc lộ khả năng. Nguồn tuyển dụng này có lợi điểm là có thể đáp ứng những nhu cầu cấp bách về nhân sự của doanh nghiệp.

5. Các phương pháp tuyển dụng

5.1. Các phương pháp tuyển dụng nội bộ

Để tìm ra những nhân viên hiện có của doanh nghiệp có đủ khả năng đảm nhiệm những chức danh còn trống, ban lãnh đạo công ty có thể sử dụng các công cụ như bản theo dõi kỹ năng và khả năng quản trị của nhân viên, niêm yết lên bảng chức danh còn trống và mời đăng ký đảm nhiệm chức vụ đó.

5.1.1. Bản theo dõi kỹ năng và khả năng quản lý

Bản theo dõi này thường được tiến hành đánh giá hàng năm khi tiến hành đánh giá thành tích. Nó cho phép doanh nghiệp xác định mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn về kỹ năng của chức danh còn trống của các nhân viên hiện tại của doanh nghiệp. Bản liệt kê cũng hỗ trợ rất nhiều cho việc đánh giá, phát hiện tài năng của nhân viên và phục vụ cho sự thăng chức từ các nguồn nội bộ.

5.1.2. Niêm yết chức danh cần người lên bảng tin nội bộ

Bản niêm yết này được dán trên tất cả những bản tin nội bộ nhằm thông báo cho mọi người đều biết về những công việc còn trống. Bản niêm yết này ghi rõ những chi tiết về công việc như tên công việc, các tiêu chuẩn, những thủ tục cần đáp ứng khi đăng ký thi tuyển, mức lương và các quyền lợi khác...

Thông qua đó khuyến khích những người hội đủ tiêu chuẩn tham gia đăng ký thi tuyển. Kỹ thuật này được gọi là kỹ thuật mời tham gia đăng ký vào chức danh còn trống. Nó cho phép nhận thấy rằng nếu hội đủ các tiêu chuẩn cần thiết, họ sẽ được chọn đảm nhiệm chức vụ còn trống. Hệ thống niêm yết lên bảng và mời đăng ký tham gia vào chức danh còn trống cho phép duy trì sự công bằng về cơ hội để bạt đối với nhân viên công ty. Đồng thời, hệ thống này cho phép doanh nghiệp tự do lựa chọn những người có đủ tiêu chuẩn và khuyến khích mọi người không ngừng nâng cao khả năng của họ.

Mặt bất lợi của hệ thống này là doanh nghiệp có thể phải chịu những phí tổn về thời gian và tiền bạc. Mặc khác, sẽ phải giải thích cho những người đã đăng ký về lý do mà họ không được chọn và nếu người được chọn không phải là người xứng đáng nhất thì vấn đề càng trở nên phức tạp hơn.

Hệ quả các phương pháp tuyển dụng nội bộ sẽ dẫn tới các quyết định điều động, chuyển hay thăng chức đối với những người được bổ nhiệm đảm nhận chức vụ mới.

5.2. Các phương pháp tuyển dụng từ bên ngoài

Trong những tình huống sau, doanh nghiệp cần tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài:

- Thay thế những công việc chuyên môn cao.
- Nhân viên của doanh nghiệp không có đủ khả năng đảm đương công việc.
- Tiếp nhận những người có những kiến thức chuyên sâu để tạo ra những ý tưởng mới.

Sau khi đánh giá các nguồn tuyển dụng, doanh nghiệp có thể xác định được nguồn có ứng viên cần tuyển và trên cơ sở đó quyết định sử dụng phương pháp tuyển dụng thích hợp. Các phương pháp tuyển dụng bên ngoài gồm có: quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng, sử dụng dịch vụ của các trung tâm giới thiệu việc làm, cử chuyên viên đến tuyển dụng tại các trường; tuyển sinh viên thực tập, các hiệp hội nghề nghiệp, thông qua sự giới thiệu của nhân viên...

5.2.1. Quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng.

Doanh nghiệp đăng quảng cáo tuyển dụng trên các báo, đài phát thanh, truyền hình, tạp chí... nhằm thông báo rộng rãi nhu cầu tuyển dụng rộng rãi trong công chúng. Nội dung của quảng cáo cần nêu rõ những thông tin về công việc đang cần người, những tiêu chuẩn tuyển dụng và những yêu cầu đối với ứng viên như học vấn, kinh nghiệm, tuổi tác, cùng những giấy tờ hồ sơ cần thiết.

Các chi phí cho phương pháp tuyển người qua quảng cáo có thể khá cao, nên nhà quản trị cần xác định đặc điểm của loại lao động cần tuyển, để chọn phương tiện quảng cáo phù hợp nhằm đảm bảo thông tin quảng cáo đến đúng đối tượng.

Phương pháp tuyển dụng này có lợi thế là nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp được nhiều người biết đến và hưởng ứng. Tuy nhiên, mặt trái của nó là có thể làm dao động tinh thần của những người đang làm việc trong doanh nghiệp, do đó cần tạo dư luận nội bộ trước khi áp dụng phương pháp này.

5.2.2. Tuyển dụng thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm.

Doanh nghiệp có thể ký hợp đồng dịch vụ với một trung tâm giới thiệu việc làm, yêu cầu họ tuyển dụng những người phù hợp cho công ty. Các trung tâm này thường là nơi tập trung rất nhiều thông tin về những người đang tìm việc làm, do đó họ có thể đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, doanh nghiệp phải trả những khoản chi phí nhất định và trong một số trường hợp, không tuyển được những người phù hợp.

5.2.3. Cử chuyên viên đến các trường để tuyển dụng (Recruiters).

Các doanh nghiệp có thể cử các chuyên viên các trường đại học, cao đẳng, kỹ thuật hay trường dạy nghề để tuyển dụng. Các chuyên viên này có thể liên hệ với phòng giáo vụ, các giáo sư hay người quản lý ký túc xá để nhờ giới thiệu những sinh viên sắp tốt nghiệp hội đủ các tiêu chuẩn tuyển dụng. Các chuyên viên có thể sử dụng các phương tiện, phòng làm việc của trường để tiến hành các bước phỏng vấn, tuyển mộ cần thiết.

Người chuyên viên tuyển dụng giữ vai trò rất quan trọng trong việc thu hút sự tham gia của các ứng viên. Người được phỏng vấn thường coi những hành động, lời nói của các chuyên viên tuyển dụng phản ánh đặc điểm của doanh nghiệp. Do đó, các chuyên viên tuyển dụng phải nhận thức và thể hiện một hình ảnh tích cực về công ty đối với các ứng viên thì mới thu hút được sự quan tâm của họ.

5.2.4. Sinh viên thực tập.

Sinh viên thực tập là những người được trường đại học, dạy nghề gửi đến thực tập tại doanh nghiệp. Sau khi thời hạn kết thúc, họ sẽ trở lại trường để chuẩn bị thi tốt nghiệp. Mặt khác, trong các doanh nghiệp còn có những sinh viên vừa đi học, vừa làm việc bán thời gian hoặc toàn thời gian trong dịp hè. Họ là những người đã khá quen thuộc với công việc và doanh nghiệp. Thông qua các mối quan hệ đã có, các sinh viên đánh giá về doanh nghiệp để lựa chọn có nên làm việc cho doanh nghiệp sau khi tốt nghiệp hay không. Còn doanh nghiệp có thể biết những sinh viên nào hội đủ những tiêu chuẩn cần thiết.

Phương pháp tuyển dụng này rất có hiệu quả bởi chi phí thấp và có thể tuyển dụng được những người thích hợp.

5.2.5. Sử dụng dịch vụ của các công ty săn tìm nhân tài.

Tại các nước phát triển có những công ty chuyên tìm kiếm, phát hiện những chuyên gia, những người có khả năng đặc biệt hoặc có trình độ chuyên môn cao để cung ứng cho các doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể đưa ra những yêu cầu, tiêu chuẩn tay nghề, kỹ năng, mức lương cùng các chính sách đãi ngộ khác và trả phí dịch vụ cho công ty dịch vụ tìm người. Công ty này sẽ tìm đúng loại lao động mà doanh nghiệp cần.

5.2.6. Các hiệp hội nghề nghiệp.

Khi doanh nghiệp cần tuyển các chuyên viên kế toán, tài chính, luật sư hay một chuyên viên kỹ thuật ... thì có thể liên hệ với tổ chức Hiệp hội nghề nghiệp của chuyên ngành đó để nhờ giới thiệu với các hội viên. Qua tiếp xúc

trực tiếp doanh nghiệp phỏng vấn, đánh giá ứng viên và có thể tuyển được những người đúng theo chuyên ngành cần người.

5.2.7. Thông qua sự giới thiệu của nhân viên.

Thông qua sự giới thiệu của nhân viên, doanh nghiệp có thể tuyển được người phù hợp với công việc còn trống. Lợi điểm của phương pháp này là tiện lợi, nhanh chóng, chi phí thấp, tuy nhiên cần đề phòng tình trạng nhân viên quá đề cao người do họ giới thiệu.

Như vậy, tùy theo loại lao động cần tuyển, tùy theo nguồn tuyển dụng mà doanh nghiệp lựa chọn áp dụng phương pháp tuyển dụng phù hợp để vừa tiết kiệm chi phí, vừa tuyển được đúng đối tượng phù hợp với công việc.

IV. TUYỂN CHỌN NHÂN SỰ (SELECTION)

Tuyển chọn nhân sự là quá trình lựa chọn trong số các ứng viên dự tuyển những người thích hợp nhất cho các chức vụ còn trống.

Như vậy, hiệu quả của tuyển chọn phụ thuộc rất nhiều vào kết quả của tuyển dụng. Bởi nếu các hoạt động tuyển dụng không được thực hiện tốt thì doanh nghiệp sẽ không có đủ ứng viên cả về số lượng và chất lượng để tuyển chọn.

Quá trình tuyển chọn dựa trên cơ sở là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Những ứng viên nào hội đủ những tiêu chuẩn do bản tiêu chuẩn công việc đề ra thì sẽ được chọn và những người không phù hợp sẽ bị loại.

1. Tiến trình tuyển chọn nhân sự

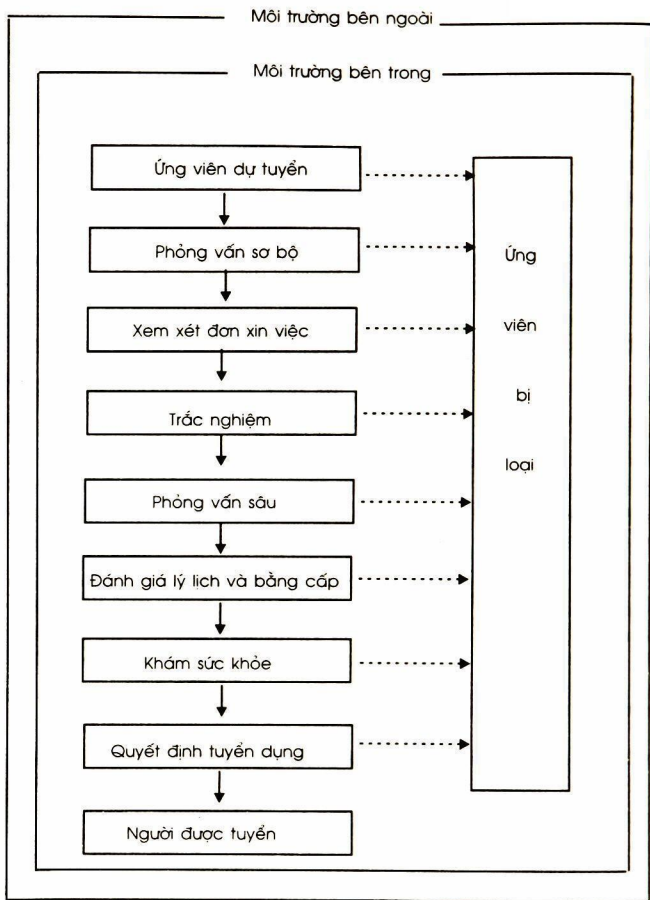
Sơ đồ 8.6 trình bày tiến trình chọn nhân sự điển hình. Tuy nhiên trên thực tế, tùy theo đặc điểm, tính chất của môi trường, ngành kinh doanh và của doanh nghiệp mà thứ tự các bước có thể thay đổi thứ tự hoặc bỏ qua một số bước nào đó.

Trước khi bước vào tuyển chọn, các nhà quản trị cần chuẩn bị về vật chất như tiền bạc, phòng ốc, các mẫu trắc nghiệm và rà soát lại bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc của mỗi chức danh cần tuyển người. Nếu có những chi tiết nào chưa hoàn tất, cần bổ sung kịp thời.

2. Các bước trong tiến trình tuyển dụng

2.1. Phóng vấn sơ bộ

Sau khi phân loại và đánh giá sơ bộ hồ sơ của các ứng viên để loại bỏ những người không đáp ứng yêu cầu của chức danh cần người, công ty thông



Sơ đồ 8.6. Tiến trình tuyển chọn nhân sự

báo cho các ứng viên tham gia giai đoạn phỏng vấn sơ bộ. Người phỏng vấn sẽ hỏi những câu hỏi về bằng cấp, chuyên môn, kinh nghiệm để đánh giá các ứng viên. Có thể có những ứng viên có trình độ kỹ năng giỏi nhưng không thuộc lĩnh vực cần tuyển người, người phỏng vấn có thể chuyển người này tới nơi cần anh ta hoặc sẽ tuyển vào đợt sau chứ không loại ngay.

2.2. Xem xét đơn xin việc

Thông qua xem xét mẫu đơn xin việc mà công ty chuẩn bị sẵn và các ứng viên hoàn tất những thông tin mà đơn đề cập, công ty sẽ hiểu kỹ hơn về từng ứng viên. Mẫu đơn càng được thiết kế khoa học và chi tiết, công ty càng tiết kiệm thời gian và càng biết chính xác hơn về các ứng viên.

Những thông tin mà ứng viên điền vào chỗ trống trong đơn sẽ được so sánh với bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc để đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên với công việc.

2.3. Trắc nghiệm

- Trắc nghiệm có một số lợi điểm là:

- Kết quả trắc nghiệm giúp các quản trị ra quyết định tuyển dụng dễ dàng hơn.
- Kết quả khách quan hơn so với phỏng vấn, bởi hạn chế được những định kiến chủ quan của người phỏng vấn.
- Khám phá khả năng phản ứng nhanh của người tham gia.
- Tiết kiệm các chi phí sản xuất do tuyển được người phù hợp.

- Những bất lợi của trắc nghiệm là.

- Hiệu quả của trắc nghiệm vẫn mang tính chủ quan bởi nó phụ thuộc rất nhiều vào người hoạch định chương trình.
- Trong nhiều trường hợp kết quả rất hạn chế do phản ứng tự vệ của các ứng viên.

- Các phương pháp trắc nghiệm:

- Trắc nghiệm viết.
- Trắc nghiệm bằng phỏng vấn.
- Trắc nghiệm bằng các loại máy móc, thiết bị.

- Phân loại trắc nghiệm:

- Trắc nghiệm kiến thức tổng quát.
- Trắc nghiệm tâm lý.
- Trắc nghiệm trí thông minh.
- Trắc nghiệm cá tính.
- Trắc nghiệm về kiến thức chuyên môn.

- Trắc nghiệm về khả năng nhận thức.

2.4. Phòng vấn sâu

Trước khi ra quyết định, các nhà quản trị nguồn nhân lực thường dựa trên kết quả của sự kết hợp giữa phỏng vấn và trắc nghiệm. Tuy nhiên, các kết quả nghiên cứu cho thấy, những người phỏng vấn thường có khuynh hướng quyết định chọn một người rất sớm trong cuộc phỏng vấn. Họ sử dụng phần lớn thời gian của cuộc phỏng vấn là để tìm kiếm thông tin nhằm ủng hộ cho quyết định của họ.

Những người phỏng vấn thường mắc phải ba loại sai lầm trong quá trình phỏng vấn, đánh giá nhân viên:

a- Sự so sánh tương phản:

Lỗi này thường xảy ra khi người dự tuyển được xếp hạng dựa trên sự so sánh với người được phỏng vấn trước đó.

b- Sự tương tự hóa.

Lỗi này xảy ra khi người phỏng vấn lấy bản thân mình làm chuẩn mực và xem xét, đánh giá ứng viên trên cơ sở so sánh với những tiêu chuẩn hành động của bản thân.

c- Hiệu ứng hào quang.

Hiệu ứng hào quang xảy ra khi người phỏng vấn đánh giá tiềm năng tổng quát của ứng viên chỉ dựa trên một đặc điểm riêng rẽ. Cách đánh giá này làm lu mờ các đặc điểm khác của ứng viên.

Để khắc phục những vấn đề này, các doanh nghiệp thường thành lập một nhóm phỏng vấn. *Nhóm phỏng vấn* bao gồm một số chuyên gia, nhà chuyên môn, nhà quản trị, là những người đang làm việc trong doanh nghiệp để phỏng vấn các ứng viên. Sự đánh giá của nhóm phỏng vấn thường khách quan hơn so với sự đánh giá của một người. Tuy nhiên, các chi phí cho hoạt động của nhóm thường tốn kém hơn.

Mặc dầu có những bất lợi tiềm tàng, song phỏng vấn có những tác dụng rất hữu ích. Sự truyền thông, giao tiếp trực tiếp cho phép người phỏng vấn và ứng viên biết phải cung cấp những thông tin gì để đáp ứng phía bên kia. Mặt khác, một cuộc phỏng vấn có thể chỉ rõ một ứng viên có thể hòa hợp đến mức độ nào với các thành viên khác của nhóm làm việc. Bảng 8.3 liệt kê một số công việc cần làm và những việc không được làm để có thể đạt được thành công trong một cuộc phỏng vấn.

Bảng 8.3. Những việc cần làm và không được làm trong phỏng vấn.

Những việc cần làm	Những việc không được làm
1. Đọc bản mô tả công việc trước khi phỏng vấn.	1. Ngắt ngang lời ứng viên, chế nhạo hay cất bỏ ý kiến, hay có bất cứ hành động khiếm nhã nào khác.
2. Cấu tạo cuộc phỏng vấn dựa trên bản phân tích công việc. Các câu hỏi phải gắn liền với công việc và phải được chuẩn bị trước.	2. Có những định kiến trong suốt cuộc phỏng vấn. Để dành phán quyết cho tới khi kết thúc cuộc phỏng vấn.
3. So sánh những việc đặc điểm cá nhân của người được phỏng vấn với những yêu cầu của công việc.	3. Nói quá nhiều,, ngăn cản ứng viên nói. Cố gắng hướng dẫn mà không lãnh đạo về nội dung trao đổi.
4. Chú thích và ghi lại những gì mà người được phỏng vấn đã nói. Cho người được phỏng vấn xem những nội dung đã được ghi chép.	4. Quá nhấn mạnh vào những thông tin tiêu cực về ứng viên.
5. Cần dành một khoảng thời gian trống giữa các cuộc phỏng vấn để xem lại các ghi chép và đưa ra một quyết định về ứng viên đã được phỏng vấn.	5. Không so sánh ứng viên với những người được phỏng vấn trước.

2.5. Ra quyết định

Sau khi nhận xét và đánh giá thông tin về những người được chọn qua các bước tuyển chọn, nhà quản trị phải ra quyết định tuyển họ vào công ty. Qua mỗi công đoạn của quá trình tuyển chọn, số ứng viên giảm dần và bước cuối cùng này chỉ còn những người được chọn là những người có những phẩm chất, tiêu chuẩn đáp ứng những tiêu chuẩn của công việc.

Trong suốt quá trình tuyển dụng và tuyển chọn, các chuyên gia về nhân lực chịu trách nhiệm điều hành và kiểm soát. Nhưng ở bước cuối cùng này, nhà quản trị phải ra quyết định bởi ông ta phải chịu trách nhiệm về thành tích của người nhân viên mới.

V. HỘI NHẬP NHÂN VIÊN VÀO CÔNG TY

Hội nhập là một chương trình chính thức và phi chính thức được áp dụng đối với nhân viên mới nhằm giúp họ hội nhập vào môi trường làm việc. Nhân viên mới được giới thiệu về trách nhiệm trong công việc của họ, các đồng nghiệp và các chính sách của công ty. Nhân viên mới còn được chỉ dẫn về nơi, thời điểm báo cáo về công việc, ai là cấp trên trực tiếp, nơi để xe; thời điểm, cách thức và nơi nhận lương...

Một chương trình hội nhập hiệu quả phải phục vụ hai mục đích:

1. Nó phải cung cấp cho nhân viên mới thông tin về những lợi ích của chương trình, những thủ tục quy trình và những nội dung công việc hàng ngày trong công ty.

2. Chương trình này phải giúp nhân viên mới hội nhập về mặt xã hội vào công ty, bằng cách chỉ ra những kỳ vọng về công việc, nhận diện các mối quan hệ báo cáo và xác lập phong cách làm việc của họ.

VI. ĐÃI NGỘ VÀ PHÚC LỢI

Đãi ngộ về tài chính là các khoản tiền lương, quyền ưu tiên đăng ký mua cổ phần mới, tiền thưởng và những khoản tiền khác mà người nhân viên nhận được để bù đắp cho lao động của họ. Mục đích của bất cứ hệ thống đãi ngộ nào cũng là để tưởng thưởng cho nhân viên một cách công bằng, hoặc là một phương tiện để thu hút những nhân viên mới, tiềm tàng từ bên ngoài và giữ những nhân viên giỏi ở lại với công ty.

Các doanh nghiệp thường sử dụng các kết quả nghiên cứu về lương bổng để xác định tỷ lệ đãi ngộ về tài chính. Những cuộc nghiên cứu này so sánh mức độ đãi ngộ chung trong cả nước dành cho những công việc trong cùng ngành và tương ứng trên thị trường lao động.

Phúc lợi là các khoản trợ cấp lương hưu, bảo hiểm nhân thọ và sức khỏe, trả lương ngày nghỉ, ngày ốm, thai sản và những khoản thù lao phi tài chính khác dành cho người lao động. Phúc lợi thường được coi là một sự đãi ngộ "phi trực tiếp", bởi chúng hầu như không thay đổi một cách trực tiếp theo phần đãi ngộ về tài chính của người nhân viên. Chi phí cho các khoản phúc lợi của doanh nghiệp thường chiếm từ 36% - 42% tổng quỹ lương.

Các khoản phúc lợi này có tác dụng thu hút những người có tài về cho doanh nghiệp, làm gia tăng lòng trung thành của nhân viên, làm giảm số người rời bỏ công ty.

VII. ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

Khi nhân viên bắt đầu làm việc, các nhà quản trị có trách nhiệm cung cấp những thông tin phản hồi về thành tích của họ. Trong khi tiến trình hoạch định và bố trí nguồn nhân lực thiết lập những cơ sở căn bản để tuyển thêm nhân viên mới, thì đánh giá thành tích thiết lập lên những tiêu chuẩn cụ thể để ra quyết định thăng chức và thay đổi mức lương đối với nhân viên.

Một trong những trách nhiệm của các nhà quản trị là đánh giá thành tích

của các cấp dưới thuộc quyền. Những ý kiến và đánh giá của nhà quản trị sẽ xác định ai là người được thăng chức, (bị) giáng chức, chuyển chuyển và thái hời, hay mức lương sẽ được tăng.

1. Khái niệm

Đánh giá thành tích là quá trình đánh giá một cách có hệ thống những điểm mạnh và điểm yếu trong công việc của mỗi nhân viên, cũng như tìm ra những phương pháp để cải thiện thành tích của họ.

Chức năng này giữ vai trò hết sức quan trọng bởi nó cho phép tổ chức đánh giá và khen thưởng thích đáng những người có thành tích và thúc đẩy, hỗ trợ những người chưa có năng suất cao cải thiện thành tích của họ.

Một hệ thống đánh giá thành tích hiệu quả là một hệ thống được thiết kế để giúp nhân viên phát huy năng lực và nâng cao năng suất của họ. Hệ thống này hỗ trợ nhân viên theo ba cách:

a- Bằng việc cung cấp những thông tin phản hồi rõ ràng, giúp nhân viên nhận ra cách tốt nhất để hoàn thành công việc. Dựa vào những thông tin này nhân viên có thể quyết định cách để cải thiện thành tích và tiến hành những hoạt động thích hợp. Bởi vậy các nhà quản trị cần chia sẻ những thông tin về thành tích của nhân viên hơn là giữ bí mật.

b- Thông qua việc đánh giá những tiềm năng và hiệu quả trong công việc, đánh giá thành tích có thể giúp nhân viên xác định sự thăng tiến trên con đường nghề nghiệp của họ. Các nhà quản trị cần thấy trách nhiệm của mình đối với cả thành tích của nhân viên thuộc quyền và thành tích của doanh nghiệp.

c- Hệ thống đánh giá thành tích là cơ sở để các nhà quản trị đưa ra các quyết định quản trị ngắn và dài hạn thuộc các lĩnh vực tăng lương, thăng chức và chuyển chuyển nhân sự phù hợp. Những quyết định này được đưa ra đúng đắn sẽ thúc đẩy nhân viên và có lợi cho công ty.

Một hệ thống đánh giá thành tích thường có ba phần chủ yếu:

a- Thiết lập một danh sách gồm những trách nhiệm chủ yếu của mỗi công việc và sử dụng nó để nhận diện những mục tiêu về thành tích cần đạt tới. Để tiến trình này vận hành hữu hiệu các nhà quản trị và nhân viên cần truyền thông thông tin rộng rãi và có kỹ năng về thiết lập mục tiêu.

b- Huấn luyện cho các nhà quản trị, các đốc công về các kỹ năng phê bình, đánh giá để sử dụng trong quá trình đánh giá.

c- Thiết lập các mục tiêu phù hợp với thực tế và cụ thể, đánh giá thành tích cần được tiến hành 6 tháng một lần.

Hai nguyên tắc tối quan trọng cần được tôn trọng trong suốt quá trình đánh giá là tính khách quan và sự công bằng.

2. Sử dụng kết quả của đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích có thể cho phép phân biệt những nhân viên tốt với những nhân viên yếu kém. Những kết quả đánh giá thành tích thường được sử dụng vào những công việc sau:

2.1. Ra quyết định khen thưởng

Các doanh nghiệp thường thúc đẩy nhân viên bằng những khoản tiền lương, tiền thưởng và những phần thưởng bằng tiền khác dựa trên thành tích.

Hệ thống trả lương theo công lao được thiết lập để trả lương cho mọi người theo thành tích trong công việc của họ. Còn các nhà quản trị thì thường được trả lương theo công lao dựa trên những kế hoạch đã được vạch sẵn, bởi không có những cơ sở mang tính định lượng để đánh giá thành tích của họ.

2.2. Điều động nhân sự hoặc điều chỉnh cơ cấu tổ chức

Kết quả đánh giá thành tích cũng là cơ sở để các nhà quản trị ra các quyết định điều động nhân sự. Dựa vào thành tích đã được đánh giá, người nhân viên có thể sẽ được thăng chức, chuyển chuyển hoặc giáng chức, hoặc điều động cơ cấu tổ chức nhằm nâng cao thành tích.

2.3. Thông tin phản hồi về thành tích của nhân viên

Mục đích cơ bản của bất cứ hệ thống đánh giá thành tích nào cũng là để thúc đẩy nhân viên cải thiện thành tích của họ. Đánh giá thành tích cung cấp cho nhân viên những thông tin phản hồi về những điểm mạnh và những điểm yếu của họ, đồng thời hướng dẫn họ phát huy những điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu đó.

2.4. Chỉ ra nhu cầu huấn luyện và đào tạo

Đánh giá thành tích cho phép nhận diện những bộ phận có thành tích yếu kém để các nhà quản trị hoạch định những chương trình và nội dung đào tạo nhằm bổ sung những kỹ năng cần thiết nào đó. Chẳng hạn như các chương trình huấn luyện nâng cao tay nghề, hay các kỹ năng truyền thông trong tổ chức.

2.5. Hoạch định và dự báo nhu cầu nhân sự

Thông qua tiến trình đánh giá thành tích, doanh nghiệp có thể xác định

những bộ phận có thành tích yếu kém do thiếu nhân lực. Từ đó xây dựng kế hoạch tuyển mộ, bổ sung nhân sự nhằm nâng cao thành tích của bộ phận.

2.6. Phân tích công việc

Những kết quả của đánh giá thành tích còn được sử dụng để xem xét sự phù hợp của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Trong nhiều trường hợp, các bản mô tả công việc đã không mô tả chính xác về công việc, do đó dẫn tới thiết lập các tiêu chuẩn công việc quá cao hoặc quá thấp.

Mặt khác, bản tiêu chuẩn công việc lại là cơ sở để đánh giá thành tích. Bởi vậy mối quan hệ giữa phân tích công việc và đánh giá thành tích có mối quan hệ qua lại rất chặt chẽ.

3. Những khuyết điểm cần tránh khi đánh giá thành tích

3.1. Những khuyết điểm mang tính chủ quan

3.1.1. Những đặc điểm cá nhân của người đánh giá

Những đặc điểm của người đánh giá có thể ảnh hưởng một cách gián tiếp đối với quá trình đánh giá thành tích. Những nhà quản trị trẻ và có ít kinh nghiệm có khuynh hướng đánh giá người khác khắt khe hơn các nhà quản trị lớn tuổi và có kinh nghiệm. Cá tính của người đánh giá cũng ảnh hưởng tới quá trình đánh giá thành tích, những người có tinh thần tự lập cao, có nhiều kinh nghiệm sống, ít tham vọng và có tinh cảm ổn định thường đánh giá thành tích chính xác hơn những người có cá tính ngược lại.

3.1.2. Đánh giá quá dễ dãi

Sự đánh giá quá dễ dãi xảy ra khi nhà quản trị đánh giá thành tích của tất cả các nhân viên trong một bộ phận cao hơn thành tích thực sự của họ. Nguyên nhân có thể là do người đánh giá sợ xảy ra sự xung đột, hay muốn qua đó nâng cao tinh thần của nhân viên, hoặc đem lại một sự đánh giá tốt về chính bộ phận do ông ta phụ trách.

Đánh giá quá dễ dãi thường xảy ra khi quy chế đánh giá của doanh nghiệp không chặt chẽ và phần thưởng không gắn liền với kết quả đánh giá.

3.1.3. Hiệu ứng hào quang

Người đánh giá dựa vào một ưu điểm hay nhược điểm nào đó rồi phóng đại lên và sử dụng nó để đánh giá toàn bộ công lao của một nhân viên hay nhóm làm việc.

3.1.4. Xu hướng đánh giá chung chung

Xu hướng đánh giá chung chung xảy ra khi nhà quản trị đánh giá tất cả

các nhân viên đều ở mức trung bình, thể hiện thái độ “dĩ hòa vi quý”.

3.1.5. Có định kiến, thiên vị (bias)

Người đánh giá không giữ được tính khách quan trong đánh giá thành tích của cấp dưới, mà để cho định kiến đã có sẵn chi phối dẫn tới sự đề cao hoặc hạ thấp quá mức thành tích của nhân viên.

3.2. Những khuyết điểm của hệ thống đánh giá

3.2.1. Các tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng

Công ty đã không thiết lập được những tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, do đó dẫn tới không thể đánh giá chính xác thành tích của nhân viên và tiến trình đánh giá trở thành hình thức chủ nghĩa.

3.2.2. Truyền thông một chiều

Quá trình đánh giá là do cấp trên tiến hành, cấp trên độc tấu, giữ vai trò phán quan và độc quyền sử dụng, giữ bí mật kết quả đánh giá. Cấp dưới không nhận được thông tin phản hồi, không nhận thấy những điểm mạnh và điểm yếu của họ.

3.2.3. Thiếu sự phản ứng của tổ chức

Quá trình đánh giá không có tác động gì tới tổ chức, bản đánh giá thành tích trôi qua tổ chức một cách vô vị. Bởi nó không tác động gì đến sự thăng chức, khen thưởng và các hoạt động khác của tổ chức.

4. Các phương pháp đánh giá thành tích

Có khá nhiều phương pháp đánh giá thành tích khác nhau và việc áp dụng mỗi phương pháp tùy thuộc vào mục tiêu, hay đối tượng của cuộc đánh giá. Chẳng hạn, có những phương pháp chỉ được áp dụng riêng cho nhân viên hay nhà quản trị, hoặc có phương pháp được áp dụng nhằm xác định mức độ thăng chức hay khen thưởng .v.v... Tuy nhiên, chúng ta chỉ xem xét một số phương pháp điển hình sau:

4.1. Phương pháp xếp hạng

Phương pháp xếp hạng là đánh giá thành tích bằng cách so sánh các nhân viên làm những công việc tương tự hoặc giống nhau. Theo phương pháp này, người đánh giá lập danh sách nhân viên theo thứ tự từ những người có thành tích tốt tới những người yếu kém.

Phương pháp xếp hạng được sử dụng khá dễ dàng và chúng cũng góp phần làm giảm sự dễ dãi trong đánh giá, bởi theo phương pháp này người đánh giá

không thể tùy tiện dành cho bất cứ ai thứ hạng cao. Phương pháp xếp hạng đặc biệt hữu dụng trong việc đưa ra những quyết định thăng chức, hay giảm bớt nhân sự của công ty. Nhà quản trị có thể lựa chọn tên của nhân viên trong danh sách theo thứ tự từ trên xuống dưới để bổ nhiệm vào các chức vụ còn trống, hay từ dưới lên cho tới khi đủ số người cần giảm biên chế.

Phương pháp xếp hạng có nhiều bất lợi, vì thế hạn chế phạm vi sử dụng đối với nhiều mục đích đánh giá khác, bởi sự xếp hạng thường dựa trên thành tích chung nên không có những thông tin phản hồi cụ thể cho nhân viên. Hơn thế nữa, phương pháp xếp hạng có thể chỉ ra một người nào đó có thành tích cao hơn người khác, nhưng không chỉ ra mức cao hơn đó là bao nhiêu và bằng cách nào.

Phương pháp này rất hạn chế trong việc ra các quyết định về lương bổng và tính khách quan của nhà quản trị khi xếp hạng rất khó được duy trì.

4.2. Phương pháp đánh giá theo thang điểm

Phương pháp đánh giá thành tích theo thang điểm đánh giá nhân viên trên nhiều phương diện dựa vào một thang điểm có từ 5 đến 7 điểm. Một thang điểm điển hình có thể được tính từ 1 đến 5, với 1 là trường hợp thành tích yếu kém và 5 là thành tích đặc biệt.

5. Phòng vấn - trao đổi để đánh giá thành tích

Sau khi nhà quản trị áp dụng một hình thức đánh giá nhân viên dưới quyền, ông ta phải truyền đạt những kết quả đánh giá tới nhân viên, thông qua sự trao đổi trực tiếp với nhân viên đó.

Có khá nhiều hoạt động sẽ diễn ra trước, trong và sau cuộc trao đổi này. Thứ nhất, không nên để xảy ra có sự ngờ ngàng trong quá trình trao đổi. Nếu một nhân viên ngạc nhiên về kết quả đánh giá về anh ta, thì nhà quản trị cũng khó có thể giải thích một cách cặn kẽ về kết quả này. Bởi thật khó để nhớ hết các tình tiết trong quá trình đánh giá, do đó nhà quản trị nên ghi chép đầy đủ các sự kiện. Những ghi chép này cần được xem xét trước khi trao đổi.

Trong suốt quá trình thảo luận, nhà quản trị và nhân viên sẽ trao đổi những đánh giá về điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên. Đây là bước quan trọng nhất trong quá trình đánh giá thành tích. Khi nhà quản trị lắng nghe một cách cẩn thận và trả lời các câu hỏi của nhân viên, người nhân viên sẽ cho rằng những công việc mà anh ta làm là có giá trị và được biết tới. Nhà quản trị cũng chỉ nên đề cập đến những thành tích liên quan đến công việc và tránh thảo luận về những khía cạnh mang tính cá nhân.

Cuối cùng, nhà quản trị cùng nhân viên đánh giá mức độ hoàn thành

những mục tiêu đã đề ra. Sau khi kết thúc cuộc trao đổi, nhà quản trị cần ghi nhận sự tiến bộ và khen thưởng thích hợp đối với nhân viên.

VIII. HUẤN LUYỆN VÀ PHÁT TRIỂN

Mục tiêu chủ yếu của huấn luyện và phát triển nhân sự là để vượt qua những hạn chế về thành tích hiện tại hay trong tương lai.

1. Huấn luyện

Huấn luyện là những hoạt động nhằm nâng cao các kỹ năng cho nhân viên tới mức mà họ có thể hoàn thành tốt công việc. Các phương pháp huấn luyện thường được các doanh nghiệp sử dụng được tập hợp trong bảng 8.4.

Bảng 8.4. Các phương pháp huấn luyện và phát triển.

Phương pháp	Thuận lợi	Bất lợi
1. Huấn luyện tại chỗ	<ul style="list-style-type: none"> • Đem lại sự hiểu biết về nhiều công việc; tích lũy kinh nghiệm. 	<ul style="list-style-type: none"> • Không thúc đẩy ý thức trách nhiệm; thời gian đảm nhiệm mỗi công việc quá ngắn.
2. Giảng dạy theo chương trình	<ul style="list-style-type: none"> • Cung cấp sự hiểu biết và thông tin phản hồi đối với các cá nhân 	<ul style="list-style-type: none"> • Tốn nhiều thời gian và chỉ hiệu quả đối với số lượng lớn
3. Băng Video	<ul style="list-style-type: none"> • Cung cấp những thông tin thích hợp cho nhân viên. 	<ul style="list-style-type: none"> • Không cung cấp thông tin phản hồi
4. Giả định tình huống	<ul style="list-style-type: none"> • Tạo ra những tình huống giống với thực tế để huấn luyện các kỹ năng giao tiếp và nhận thức. 	<ul style="list-style-type: none"> • Không thể tạo ra tình huống hoàn toàn như thật vì chi phí thiết kế, huấn luyện cao.
5. Phương pháp kịch bản	<ul style="list-style-type: none"> • Đem lại sự thấu hiểu về những công việc khác. Tập trung vào các kỹ năng giao tiếp 	<ul style="list-style-type: none"> • Không thể tạo ra những kịch bản như thật.
6. Học trên máy vi tính	<ul style="list-style-type: none"> • Tự học trên máy vi tính để bổ sung những kiến thức còn thiếu hụt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chi phí triển khai tốn kém.

2. Các chương trình phát triển

Các chương trình phát triển được thiết lập nhằm nâng cao các kỹ năng nhận thức và kỹ năng liên quan đến con người để chuẩn bị cho những công việc tương lai. Nhiều tổ chức đầu tư khá nhiều tiền bạc và thời gian cho các chương

trình này. Trước khi gửi một người tham gia một chương trình phát triển, tổ chức cần phân tích để tìm ra những vấn đề thuộc khả năng thiết lập các mục đích và mục tiêu, khả năng thương lượng giải quyết các xung đột và điều khiển các đợt đánh giá thành tích.

2.1. Các chương trình phát triển tại nơi làm việc

Các chương trình phát triển tại nơi làm việc được thiết kế phù hợp với những nhu cầu cụ thể của nhân viên. Các chương trình này có thể được thực hiện định kỳ hàng năm tại trung tâm huấn luyện của công ty hay tại nơi làm việc. Nội dung của chương trình nhằm giúp nhân viên và các nhà quản trị nhận thức sâu sắc về cách thức hoạt động của tổ chức và cập nhật kiến thức của họ cho phù hợp với những công việc tương lai.

2.2. Các chương trình phát triển ngoài nơi làm việc

Các chương trình phát triển ngoài nơi làm việc giúp nhân viên tập trung vào việc trau dồi kiến thức do họ được tách khỏi công việc thường ngày. Nhân viên từ nhiều công ty được gửi đến tham gia các chương trình này và họ không chỉ học tập qua bài giảng của các giảng viên, mà còn học tập ở các đồng nghiệp thuộc doanh nghiệp khác.

Trong mỗi buổi học, các học viên phải đối mặt với hàng trăm vấn đề quản trị đã được đặt ra như có nên mua một loại thiết bị mới hay không, hoặc tìm cách giải quyết vấn đề ô nhiễm môi trường của một nhà máy... Những người tham gia sẽ thấy phong cách điều hành, quản trị của họ có ảnh hưởng như thế nào đối với việc thúc đẩy sự tham gia của người khác.

Một trong những thách thức lớn nhất của các chương trình phát triển là sự phù hợp của chúng so với thực tế hoạt động của doanh nghiệp.

TÓM LƯỢC

1. Tiến trình quản trị nguồn nhân lực bao gồm các bước: (1) Hoạch định và dự báo nguồn nhân lực, (2) Tuyển mộ; (3) Tuyển chọn, (4) Định hướng và hội nhập nhân viên vào tổ chức, (5) Điều động nhân sự, (6) Quản lý và động viên, (7) Đánh giá thành tích; (8) Huấn luyện và phát triển nhân sự.
2. Có 4 phương tiện và kỹ thuật thường được sử dụng để hoạch định và dự báo nhu cầu nhân lực là (1) Bản tóm tắt về kỹ năng và tay nghề, (2) Phân tích công việc, (3) Sơ đồ tổ chức cán bộ, (4) Các phương pháp dự báo chuyên gia.

3. Các tổ chức tuyển mộ các ứng viên từ các nguồn bên trong và bên ngoài, tương ứng với nguồn tuyển dụng bên trong là các phương pháp tuyển dụng bên trong và tương ứng với nguồn tuyển dụng bên ngoài là các phương pháp tuyển dụng bên ngoài.

Tuyển mộ chịu ảnh hưởng của cả các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Các yếu tố môi trường bên ngoài bao gồm tình hình cung - cầu trên thị trường lao động, sự kiểm soát của chính phủ, hình ảnh của doanh nghiệp trên thương trường. Các yếu tố môi trường bên trong gồm tình hình tài chính của doanh nghiệp, các chính sách nhân sự và thái độ của các nhà quản trị.

4. Quá trình tuyển chọn bao gồm việc xem xét, đánh giá các ứng viên qua đơn xin việc và lý lịch tóm tắt, đánh giá hồ sơ xin việc, trắc nghiệm, phỏng vấn....
5. Nhân viên mới có thể được hội nhập một cách chính thức và phi chính thức vào tổ chức và công việc của họ. Hội nhập chính thức là do phòng nhân sự thực hiện và truyền đạt tới nhân viên mới những kỳ vọng của tổ chức về thành tích của họ. Hội nhập phi chính thức được tiến hành dựa vào công việc, do các đồng nghiệp, các đốc công tiến hành để hội nhập nhân viên vào nhóm làm việc.
6. Đãi ngộ và phúc lợi được sử dụng để thu hút và giữ nhân viên ở lại doanh nghiệp. Đãi ngộ bao gồm các phần thưởng bằng tiền và phúc lợi là sự đãi ngộ gián tiếp như trả lương hưu, đóng bảo hiểm, trả lương ngày nghỉ...
7. Kết quả đánh giá thành tích được sử dụng để: (1) Ra quyết định khen thưởng (tăng lương, thưởng....); (2) Điều động nhân sự hay điều chỉnh cơ cấu tổ chức; (3) Thông tin cho nhân viên biết thành tích của họ trong những giai đoạn nhất định, (4) Nhận diện nhu cầu huấn luyện và đào tạo, (5) Hoạch định và dự báo nhu cầu nhân sự; (6) Phân tích công việc....

Có hai phương pháp đánh giá thành tích cơ bản là phương pháp xếp hạng và phương pháp thang điểm.

Đánh giá thành tích thường chịu ảnh hưởng bởi tính chủ quan của người đánh giá.

8. Các chương trình huấn luyện nhằm duy trì và nâng cao thành tích hiện tại; còn các chương trình phát triển nhằm đào tạo nhân viên về những kỹ năng sẽ cần đến trong tương lai. Tất cả các chương trình huấn luyện và phát triển đều có thể tiến hành tại nơi làm việc và bên ngoài nơi làm việc.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Tiến trình quản trị nguồn nhân lực bao gồm những nội dung gì?
2. Theo bạn khi tuyển dụng mỗi loại lao động, các doanh nghiệp thường gặp những khó khăn nào?
3. Theo bạn vấn đề công bằng tác động như thế nào đối với các hoạt động tuyển dụng, tuyển chọn, bố trí và điều động nhân sự và đánh giá thành tích của nhân viên?
4. Hãy phân tích về các nguồn tuyển dụng. Nguồn tuyển dụng nào có thể đáp ứng hiệu quả nhất đối với nhu cầu tuyển dụng các thư ký, các nhà chuyên môn, nhà quản trị?
5. Những nguồn thông tin nào có thể giúp các nhà quản trị đưa ra các quyết định tuyển chọn chính xác?
6. Hãy mô tả các phương pháp trắc nghiệm trong quá trình tuyển chọn nhân sự. Loại trắc nghiệm nào hiệu quả nhất? Loại trắc nghiệm nào thường gây ra nhiều tranh luận nhất? Tại sao?
7. Hãy mô tả các phương pháp đánh giá thành tích. Phương pháp nào dễ sử dụng nhất? Tại sao một nhà quản trị có thể xuyên tạc có chủ đích một kết quả đánh giá thành tích?
8. Những sai lầm có thể mắc phải trong quá trình đánh giá thành tích là gì? Làm thế nào để hạn chế chúng ở mức tối thiểu?
9. Các chương trình huấn luyện tại chỗ và phát triển nhân sự có những điểm lợi gì? Làm thế nào để phát huy những lợi điểm này trong những chương trình đào tạo ngoài nơi làm việc?

Chương IX

TRUYỀN THÔNG TRONG TỔ CHỨC

Trong mỗi tổ chức đều cần đến một mạng lưới truyền thông có hiệu quả, truyền thông đối với tổ chức cũng tương tự như dòng máu đối với con người. Khi các động mạch của con người bị xơ cứng thì thể chất của con người cũng bị suy kiệt. Tương tự như vậy, khi các kênh truyền thông hoạt động không hữu hiệu, thì doanh nghiệp cũng không thể hoạt động có hiệu quả và đòi hỏi phải có điều chỉnh mạng lưới truyền thông để tồn tại. Thực tế cho thấy, để có thể đưa ra những quyết định đúng đắn đòi hỏi phải có đủ thông tin và trong những doanh nghiệp có mạng lưới truyền thông hữu hiệu, thì hiệu quả thường rất cao. Với những ý nghĩa đó, chương 9 sẽ đề cập đến những nội dung sau:

- Tiến trình truyền thông
- Những trở ngại trong tiến trình truyền thông
- Để truyền thông có hiệu quả.

I. TIẾN TRÌNH TRUYỀN THÔNG

1. Khái niệm

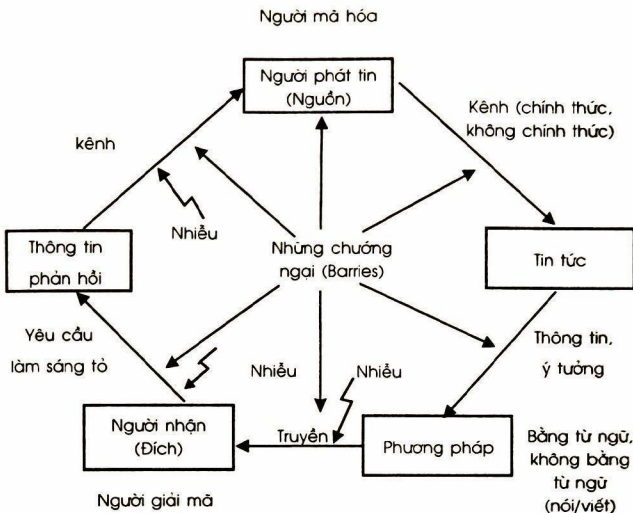
Truyền thông là sự luân chuyển thông tin và hiểu biết từ một người sang người khác thông qua những ký, tín hiệu có ý nghĩa.

Do đó truyền thông là một phương tiện để trao đổi và chia sẻ các ý tưởng, thái độ, các giá trị, ý kiến và các sự kiện. Điều đó có nghĩa rằng, truyền thông là một quá trình đòi hỏi có sự kết hợp giữa người gửi và người nhận thông tin.

Trong một tổ chức, các nhà quản trị sử dụng tiến trình truyền thông để thực hiện các chức năng quản trị (hoạch định, tổ chức, lãnh đạo...) và duy trì các vai trò của họ (tác động qua lại, thông tin và ra quyết định). Một nhà quản trị phải có đủ lượng thông tin cần thiết thì mới có thể đưa ra những quyết định phù hợp. Bởi vậy, phần lớn thời gian của nhà quản trị được dành để truyền thông với người khác. Một kết quả nghiên cứu tại Hoa Kỳ cho thấy các nhà quản trị sử dụng hơn 60% thời gian làm việc mỗi ngày để truyền thông với cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới với các hình thức như: viết các bản ghi nhớ, thư từ, báo cáo và trao đổi qua điện thoại.

Tiến trình truyền thông thường có 6 yếu tố cơ bản:

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| (1) Người gửi | (2) Người nhận |
| (3) Tín tức | (4) Các kênh truyền thông |
| (5) Thông tin phản hồi | (6) Nhận thức |



Sơ đồ 9.1. Tiến trình truyền thông điển hình

Sơ đồ 9.1. cho thấy sự tác động qua lại giữa các yếu tố này trong suốt tiến trình thông.

2. Người phát tin (người mã hóa, người gửi)

* Người phát tin là nguồn phát đi thông tin và là người bắt đầu của tiến trình truyền thông. Người phát tin cố gắng lựa chọn loại thông điệp và kênh truyền tin có thể đem lại hiệu quả cao nhất để truyền thông tin. Sau đó tiến hành mã hóa thông tin.

* Mã hóa là biến những tư tưởng hay tình cảm thành một loại ký hiệu trung gian (chữ viết hay lời nói) để truyền đạt ý nghĩa định truyền đi. Chẳng hạn, khi bạn thảo một lá thư giao dịch với một khách hàng thì những ý nghĩ của bạn được mã hóa thành chữ viết trên giấy, như vậy bạn đã hoàn thành việc mã hóa những thông điệp cần chuyển tới khách hàng.

Có 5 nguyên tắc cơ bản cần được tuân theo để làm tăng tính chính xác của quá trình mã hóa là: sự thích hợp, dễ hiểu, cấu trúc, sự nhắc lại và trọng tâm.

(1) Sự thích hợp: Việc lựa chọn và sử dụng những từ ngữ, ký hiệu hay cử chỉ thích hợp sẽ đem lại cho thông điệp ý nghĩa và tầm quan trọng.

- (2) Tính dễ hiểu: Diễn đạt thông điệp dưới những hình thức đơn giản nhất, giảm số lượng từ ngữ, ký hiệu hay cử chỉ tới mức có thể sẽ đem lại sự dễ hiểu cho người nhận.
- (3) Cấu trúc: Sắp xếp thông điệp thành một dãy những điểm liên tục, hợp logic tạo điều kiện cho người nhận có thể hiểu chính xác thông điệp đã gửi đi. Chỉ chuyển qua điểm kế tiếp sau khi đã hoàn thành điểm trước đó.
- (4) Nhắc lại: Nhắc lại những điểm chủ yếu của thông điệp ít nhất là một lần. Sự lặp lại đặc biệt quan trọng đối với truyền thông bằng lời, nhất là đối với những từ mà người nghe có thể nghe không rõ hay khó hiểu trong lần nghe thứ nhất.
- (5) Trọng tâm: Cần chú trọng vào những phương diện quan trọng hay những điểm chủ yếu của thông điệp. Hãy làm cho thông điệp trở nên rõ ràng và tránh những chi tiết không cần thiết. Trong truyền thông bằng lời, cần chú trọng vào những điểm quan trọng bằng cách thay đổi giọng nói, ngắt câu, điệu bộ hay sử dụng nét mặt thích hợp. Trong truyền thông bằng chữ viết, hãy gạch dưới những câu, cụm từ hay từ quan trọng.

3. Người nhận (người giải mã)

Người nhận (hay người nghe, người giải mã) là người nhận và giải mã những thông tin mà người phát tin đã gửi đi.

Giải mã là dịch những thông điệp nhận được thành một hình thức mà người nhận có thể hiểu được ý nghĩa của chúng. Chẳng hạn, người khách hàng nhận được lá thư của bạn, ông ta có thể phải dịch nó sang thứ ngôn ngữ của ông ta hoặc tra cứu từ điển để hiểu ý nghĩa của bức thư.

Một trong những yêu cầu quan trọng nhất đối với người nhận là phải có khả năng lắng nghe (trong truyền thông bằng lời). Lắng nghe bao gồm nghe và chú ý tới thông tin mà người phát tin muốn truyền đạt. Các nhà quản trị thường sử dụng trên 70% thời gian vào truyền thông, trong đó khoảng một nửa được dành để nghe những người khác nói.

Để trở thành một người biết lắng nghe có hiệu quả thì các nhà quản trị cần cải thiện các kỹ năng truyền thông của chính mình. Kết quả của nhiều cuộc nghiên cứu cho thấy đa số mọi người chỉ giữ lại được 50% những gì mà người khác vừa nói với họ và sau 2 tháng thì chỉ còn lại 25%. Điều đó giải thích tại sao các nhà quản trị nên dùng các loại thư, thông báo, báo cáo để truyền thông.

Bảng 9.1. Dưới đây đưa ra một số hướng dẫn để sử dụng, nhằm lắng nghe một cách hiệu quả:

Bảng 9.1. Tóm lược về một số nguyên tắc để lắng nghe có hiệu quả

1. Hãy nói vừa đủ! Bạn không thể nghe nếu bạn chỉ nói.
2. Hãy làm cho người nói thấy rằng bạn muốn nghe. Diễn đạt những gì đã nghe để thấy rằng bạn hiểu vấn đề.
3. Hãy loại bỏ mọi sự chi phối khác để tập trung vào nghe.
4. Cố gắng nhận ra quan điểm của người đối thoại.
5. Đừng vội đưa ra những nhận xét hay phê bình, vì như vậy có thể đặt mọi người vào thế phòng ngự và làm cho họ “ngồi im thín thít” hay trở nên giận dữ.
6. Trước khi mọi người ra về, cần tóm lược những gì họ đã nói.

4. Thông điệp (tin tức)

Thông điệp bao gồm những ký hiệu bằng chữ viết hay lời nói và những ám hiệu không bằng lời, được dùng để diễn tả những thông tin mà người gửi muốn chuyển tới người nhận. Thông điệp có hai phương diện, bao gồm thông điệp gửi đi và thông điệp nhận được và chúng không hẳn hoàn toàn giống nhau. Bởi vì, nguyên nhân thứ nhất là do nhận thức, quan điểm của người nhận và người gửi có thể rất khác nhau nên cách mã hóa và giải mã cũng khác nhau. Thứ hai, người gửi có thể cùng một lúc gửi nhiều thông điệp.

4.1. Thông điệp không bằng lời

Tất cả những thông điệp không sử dụng lời nói hay chữ viết đều là thông điệp không bằng lời. Truyền thông không bằng lời rất hữu ích, nó được thể hiện qua nét mặt, điệu bộ, động tác của cơ thể và sự tiếp xúc trực tiếp. Khi người ta giao tiếp trực tiếp với nhau, thì có khoảng trên 50% thông điệp được truyền thông qua nét mặt và điệu bộ, động tác của cơ thể.

Khi nói chuyện với người khác, bạn có thể làm gia tăng hiệu quả của cuộc nói chuyện bằng cách kết hợp giữa lời nói và những thông điệp không dùng lời (điệu bộ, cử chỉ, nét mặt). Có ba loại thông điệp không bằng lời là sử dụng khoảng cách, diện mạo bề ngoài của cá nhân và ngôn ngữ cơ thể.

4.1.1. Sử dụng khoảng cách

Khoảng cách từ vị trí ngồi hoặc đứng giữa một người với những người xung quanh có thể nói nên điều gì và việc bố trí bàn làm việc trong văn phòng có tác động như thế nào đối với truyền thông?

Khi một người lạ đến quá gần chúng ta sẽ tạo cho chúng ta cảm giác bất

ồn, hoặc khi một người trao đổi với chúng ta mà đứng quá xa thì sức truyền cảm sẽ rất thấp. Bởi vậy, khi bố trí nhà văn phòng, phân xưởng, vị trí ngồi làm việc của nhân viên cần sắp xếp khoảng cách hợp lý nhằm tạo khung cảnh làm việc hài hòa cho nhân viên.

4.1.2. Diện mạo bề ngoài của cá nhân.

Đa số mọi người đều có nhận xét rằng trang phục quần áo, đầu tóc... sẽ giúp cá nhân gửi những thông điệp nào đó tới người khác. Nhiều nhà quản trị nhận định rằng, cái dáng vẻ bề ngoài có thể làm tổn hại hoặc hỗ trợ một phần nào đó đối với công việc kinh doanh của họ. Do đó, ăn mặc, trang sức thích hợp với đối tượng giao tiếp, tính chất của buổi giao tiếp là một công việc cần được chú ý đúng mức.

4.1.3. Ngôn ngữ cơ thể

Những động tác, cử chỉ thân thể, nhất là nét mặt, đôi mắt nói rất nhiều với những người xung quanh. Một số kết quả nghiên cứu đánh giá rằng trên 55% nội dung của thông điệp được truyền đạt thông qua vẻ mặt và điệu bộ, tư thế cơ thể; 38% được truyền đạt qua nhịp độ và tốc độ nói và chỉ có 7% nội dung của thông điệp được truyền qua từ ngữ.

Khả năng hiểu rõ những điệu bộ của nét mặt là một phần rất quan trọng của truyền thông, còn giao tiếp bằng mắt là một phương pháp truyền thông trực tiếp không bằng lời rất hữu hiệu. Nhiều nhà tâm lý học cho rằng "đôi mắt là cửa sổ của tâm hồn", và trong nhiều trường hợp, đôi mắt có thể nói lên tất cả.

Tư thế, dáng điệu của cơ thể cũng truyền đạt ý nghĩa về sự tự tin hay sợ thích của một người về những gì đang được đề cập.

Đồng thời, cần chú ý đến những khác biệt về ý nghĩa của mỗi cử chỉ, động tác của từng nền văn hóa hay dân tộc. Chẳng hạn, đối với người phương Tây, thì xoa đầu là biểu lộ sự thông cảm, thân thiện, nhưng đối với người phương Đông thì đây là cử chỉ của người lớn tuổi đối với trẻ em.

4.2. Truyền thông điệp bằng lời nói

Đây là hình thức truyền thông được sử dụng nhiều nhất trong quản trị. Truyền thông bằng lời nói là hình thức trao đổi mặt giáp mặt hoặc qua điện thoại. Để truyền thông bằng lời có hiệu quả cần lựa chọn từ ngữ phù hợp, tạo ấn tượng hợp lý, kết hợp với các hình thức truyền thông khác và nhất là phải tạo bầu không khí thích hợp.

4.3. Truyền thông điệp bằng chữ viết

Các nhà quản trị thường thích nói hơn là viết, bởi truyền thông bằng

miệng nhanh hơn và người phát tin và người nhận có thể trao đổi với nhau. Tuy nhiên, trong các doanh nghiệp vẫn sử dụng rất nhiều hình thức truyền thông viết như các báo cáo định kỳ hoặc đột xuất, các bản ghi nhớ, thư tín, thông báo bằng văn bản.... Những hình thức này rất thuận tiện khi phải phân phát thông tin đến nhiều người, phân tán tại nhiều nơi khác nhau. Để truyền thông viết đạt hiệu quả, cần tuân theo những hướng dẫn dưới đây:

- Thông điệp cần được phác họa một cách rõ ràng trong nhận thức của người nhận.
- Nội dung của thông điệp cần được vạch ra cụ thể trước khi được truyền đi.
- Thông điệp nên càng ngắn gọn càng tốt, không nên dùng những từ và ý xa lạ. Những thông điệp quan trọng, trước tiên, nên chuẩn bị dưới hình thức một bản phác thảo và sau đó mới được viết thành văn bản chính thức.
- Nếu thông điệp cần truyền đi có nội dung dài, nên tóm tắt toàn bộ nội dung trong trang đầu tiên. Trang tóm tắt này chỉ rõ những điểm chính và chỉ rõ số thứ tự của trang để cập những nội dung đó để người đọc có thể tra cứu dễ dàng.
- Cấu trúc của thông điệp nên được thiết kế cẩn thận, theo một trật tự logic. Trước tiên đề cập đến những điểm quan trọng nhất, sau đó là những điểm có mức độ quan trọng giảm dần. Theo cách này, người đọc có thể dễ dàng tiếp nhận được những điểm quan trọng của thông điệp dù họ chỉ đọc một số điểm ban đầu.
- Làm nổi bật chủ đề của thông điệp bằng cách tạo cho nó một tựa đề.
- Nên sử dụng những từ ngữ đơn giản, dễ hiểu, câu ngắn gọn và rõ ràng.

5. Kênh truyền thông

Kênh là con đường mà một thông điệp được truyền từ người gửi đến người nhận. Sự phong phú thông tin gắn liền với khả năng chuyển tải thông tin của kênh, điều đó cho thấy mỗi kênh có khả năng chuyển tải thông tin riêng. Như bảng 9.2. cho thấy, sự tiếp xúc trao đổi trực tiếp là kênh có khả năng chuyển tải thông tin phong phú nhất, bởi vì trong cùng một lúc nó có thể truyền nhiều tín hiệu thông tin, bao gồm cả những tín hiệu bằng lời và không bằng lời. Truyền thông trực tiếp cũng cho phép hai bên đối thoại đưa ra những thông tin phản hồi ngay lập tức để hiệu chỉnh và hiểu đúng thông điệp.


- Truyền thông qua điện thoại có sự phong phú thông tin thấp hơn giao tiếp trực tiếp, bởi hai bên có thể trao đổi bằng lời nhưng không thể

truyền đạt các tín hiệu thị giác.

- Truyền thông viết càng kém phong phú hơn về thông tin bởi thông tin phản hồi diễn ra chậm và chỉ những thông tin được viết ra mới tới được người nhận. Nhiều tiêu thức được miêu tả bằng con số như tỷ lệ vắng mặt, vòng quay vốn đầu tư, các số liệu kế toán...

Những kênh có khả năng truyền thông tin thấp được coi là đơn tuyến, bởi chúng chủ yếu được sử dụng để gửi đi những số liệu hay sự việc cụ thể như những chi phí hàng ngày của một bộ phận sản xuất, hay số liệu về lượng nguyên liệu tiêu thụ trong một ca sản xuất...

Bảng 9.2. Tính phong phú thông tin của các kênh

Kênh thông tin	Phong phú	Sự phong phú của thông tin
* Thảo luận trực tiếp		Cao nhất
* Đàm thoại qua điện thoại		Cao
* Truyền thông viết (thư từ, bản ghi nhớ)		Trung bình
* Các văn bản chính thức (các báo cáo, thông báo...)		Thấp
* Các văn bản số liệu chính thức (các báo cáo tài chính)		Thấp nhất
Đơn tuyến		

Hơn thế nữa, để truyền đạt thông tin tới nhân viên, nhà quản trị phải chọn 1 trong 4 loại kênh, bao gồm các loại: từ trên xuống, từ dưới lên, theo chiều ngang và tin đồn.

5.1. Các kênh truyền thông từ trên xuống

Các nhà quản trị thường sử dụng các kênh truyền thông từ trên xuống để gửi những thông điệp tới cấp dưới hay khách hàng. Chẳng hạn, một công ty Hàng không có gần 3000 nhân viên và để truyền đạt thông tin một cách hiệu quả, các nhà quản trị đã sử dụng các kênh truyền thông từ trên xuống để truyền đạt tới nhân viên:

- Cách thức xử lý những sự cố khách hàng
- Mô tả chi tiết những trách nhiệm và nhiệm vụ cụ thể của từng công việc.
- Giải thích các chính sách, thủ tục và những nguyên tắc của công ty,

cũng như những quyền lợi và sự kỳ vọng đối với nhân viên.

- Phản hồi về thành tích trong công việc của nhân viên.
- Những tin tức về các hoạt động và những sự việc mà ban lãnh đạo nhận thấy cần thúc đẩy nhân viên tham gia.

Truyền thông từ trên xuống có lẽ là kênh truyền thông thường hay được sử dụng nhất trong các doanh nghiệp. Đồng thời, nó cũng là kênh hay bị lạm dụng nhất bởi một số nhà quản trị không muốn nghe ý kiến của cấp dưới.

Do đó, nhược điểm cơ bản của kênh truyền thông này là nó không khuyến khích những thông tin phản hồi từ những người nhận, nên nó là một kênh đơn tuyến. Để khắc phục nhược điểm này, các nhà quản trị cần thúc đẩy nhân viên, sử dụng các kênh truyền thông từ dưới lên.

5.2. Các kênh truyền thông từ dưới lên

Các nhà quản trị cần nhận thấy giá trị của việc khuyến khích nhân viên tham gia chính thức vào quá trình thiết lập các mục tiêu, hoạch định và hình thành các chính sách của công ty. Nhận thức này sẽ thúc đẩy việc hình thành các kênh truyền thông từ dưới lên do các hoạt động gửi thông tin của cấp dưới tới cấp trên của họ.

Truyền thông từ dưới lên cung cấp những thông tin phản hồi về mức độ hiểu những thông điệp đã nhận được của nhân viên, cùng những ý kiến thắc mắc hay ý tưởng mới của họ. Do đó, để đạt được hiệu quả, nhân viên phải được hoàn toàn tự do trong trao đổi thông tin và phản hồi trong tổ chức. Trong trường hợp này, họ sẽ thoát khỏi tình trạng bị ức chế và có cảm tưởng rằng ý kiến của họ được lắng nghe, họ có cơ hội tham gia vào công việc chung và cảm thấy bản thân có giá trị.

Tuy nhiên, mặt trái của các kênh truyền thông này là:

1. Nhân viên thường không muốn cấp trên đánh giá thấp nên họ có thể che giấu những thông tin xấu. Thậm chí nhiều người còn cố gắng nhấn mạnh vào những đóng góp của họ đối với công ty, hay muốn được đánh giá cao hơn bằng cách “hạ bệ” người khác.
2. Những lo lắng, nguyện vọng và thái độ cá nhân của nhân viên hầu như luôn tập trung vào những thành tích của họ và do đó trong mỗi lời nói, người ta thường nói tốt về bản thân, cũng như rất e ngại sự vô tư của cấp trên trong trường hợp họ có thành tích thấp.
3. Nhân viên có thể đấu tranh cho công việc của cấp trên họ, nên họ có thể sẵn lòng bênh vực và biện hộ cho sai lầm của cấp trên.

Vì những lý do trên nên các nhà quản trị cần đánh giá và xem xét một cách khách quan những thông tin phản hồi từ cấp dưới

5.3. Các kênh truyền thông theo chiều ngang

Các kênh truyền thông theo chiều ngang hình thành giữa các bộ phận trong doanh nghiệp và chúng có thể là những kênh chính thức hay phi chính thức tùy theo việc chúng có được hình thành theo cơ cấu chính thức của doanh nghiệp hay không.

Các kênh này thường xuyên liên kết những người cùng cấp trong doanh nghiệp và các thông điệp được truyền đi thường nhằm mục đích phối hợp các hoạt động, chia sẻ thông tin và giải quyết những vấn đề nội bộ. Loại kênh này giữ vai trò hết sức quan trọng đối với những doanh nghiệp được tổ chức theo cơ cấu tổ chức theo quá trình. Nhân viên được tổ chức thành các nhóm công tác và do một nhà quản trị phụ trách, các thông tin về sản phẩm và khách hàng do nhóm đảm nhiệm được chia sẻ cho tất cả các thành viên nhằm giúp họ thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng.

5.4. Các kênh truyền thông không chính thức

Các nhà quản trị cần đánh giá đúng mức tầm quan trọng của các kênh truyền thông không chính thức, thông tin truyền trong các kênh này thường dưới dạng tin đồn.

Tin đồn là một hình thức truyền thông không chính thức trong doanh nghiệp. Nó được lan truyền bằng miệng một cách rất nhanh chóng trong khắp công ty và thường bị bóp méo hay phóng đại trong quá trình truyền từ người này sang người khác. Nó cũng có thể vượt ra ngoài phạm vi công ty và đến tai những người thuộc các công ty khác và loại tin này còn được gọi là tin vịt.

Tin đồn là một hiện tượng bình thường trong đời sống và tồn tại trong tất cả các công ty. Đôi khi, tin đồn thất thiệt có thể gây ra những thiệt hại hay đem lại những nguồn lợi cho một tổ chức. Để giảm đến mức tối thiểu những sự cố này, các nhà quản trị cần tích cực phổ biến càng nhiều thông tin qua các kênh chính thức càng tốt. Mặt khác, do tin đồn thường được lan truyền trong các nhóm không chính thức hay các nhóm tự phát trong công ty nên các nhà quản trị cần có sự quan tâm đúng mức tới mối quan hệ với nghiệp đoàn, các nhóm trong công ty.

6. Thông tin phản hồi

Thông tin phản hồi là những phản ứng của người nhận đối với thông điệp của người gửi. Thông tin phản hồi là cách tốt nhất để cho thấy rằng người nhận đã nhận được và hiểu đúng hay không nội dung của thông điệp. Các nhà quản

trị cần phải thấy rằng không phải tất cả những gì họ viết hay nói sẽ được hiểu chính xác như ý muốn. Nếu không có sự phản hồi thì nhà quản trị có thể đánh giá sai mức độ hiểu thông điệp cần truyền đạt của cấp dưới.

Mỗi khi một thông điệp được gửi đi, những hoạt động của người phát tin tác động đến những phản ứng của người nhận. Trái lại, những phản ứng của người nhận cũng tác động đến người phát tin. Nếu người phát tin không nhận được thông tin phản hồi, thì hoặc là thông điệp đã không tới được người nhận hay người nhận chấp nhận nó và không có phản ứng gì. Ngoài những tình huống này, người phát tin được báo động là cần phải tìm ra nguyên nhân tại sao người nhận không có phản ứng. Khi người phát tin nhận được sự phản hồi chấp nhận, họ có thể tiếp tục gửi đi những thông điệp tương tự. Trong trường hợp gặp phải sự phản đối của người nhận, người phát tin cần phải thay đổi thông điệp cho phù hợp.

Những phản ứng của người nhận cũng mách bảo cho người phát tin biết cách tốt nhất để hoàn thành các mục tiêu và nhiệm vụ. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp, người nhận muốn tác động đến người phát tin bằng những loại thông tin phản hồi do anh ta tạo ra, trong trường hợp này người phát tin cần bổ sung những thông tin thích hợp. Nhiều công ty đã thiết lập những hướng dẫn để đảm bảo rằng những thông tin phản hồi trong tổ chức đạt hiệu quả cao. Nhìn chung, những hướng dẫn này cho rằng, thông tin phản hồi cần có những đặc điểm sau:

- 6.1. *Sự phản hồi phải hữu ích*: Nếu người nhận thông điệp tạo ra sự phản hồi làm tăng thêm thông tin vào thông tin của người phát tin, thì sự phản hồi đó rất hữu ích.
- 6.2. *Phản hồi chỉ nên mang tính mô tả*: Nếu người nhận dùng sự phản hồi để phán xét thông điệp, thì có thể phá vỡ tiến trình truyền thông.
- 6.3. *Sự phản hồi cần cụ thể hơn là chung chung*: Người nhận chỉ nên đưa ra những câu hỏi và những thắc mắc một cách cụ thể về những điểm đã nêu trong thông điệp.
- 6.4. *Cần đưa ra sự phản hồi vào thời điểm phù hợp*: Tốt nhất là nên đưa ra sự phản hồi trong giờ làm việc tại văn phòng và khi cả người phát tin và người nhận tin không bị chi phối của những công việc khác.
- 6.5. *Tùy theo dung lượng thông tin phản hồi mà chọn hình thức truyền thông thích hợp*: Truyền thông bằng lời phụ thuộc rất nhiều vào bộ nhớ của con người. Do đó, khi nội dung phản hồi có nhiều thông tin, người nhận tin nên chọn hình thức truyền thông viết, bởi người nghe có thể không tiếp thu hết khi có quá nhiều nội dung, hay thông điệp quá phức tạp.

7. Nhận thức

Nhận thức là ý nghĩa do người phát tin hay người nhận quy cho một thông điệp

Nhận thức của con người chịu ảnh hưởng của những đối tượng mà con người thấy, cách thức tổ chức những đối tượng này trong bộ nhớ và những ý nghĩa mà con người gán cho chúng. Khả năng nhận thức của mỗi người khác nhau và cách thức làm sáng tỏ những gì đã nhận thức cũng chịu sự chi phối của quá khứ riêng của mỗi người.

Quá trình nhận thức có hai vấn đề cần lưu ý là nhận thức có chọn lọc và sự rập khuôn.

7.1. *Nhận thức có chọn lọc* là quá trình sàng lọc loại bỏ những thông tin mà chúng ta cho rằng không phù hợp hay không muốn bị chúng quấy rầy. Chẳng hạn, khi xem truyền hình, chúng ta chỉ muốn xem và nghe những chương trình mà chúng ta cho là phù hợp hay thích chúng...

Trong doanh nghiệp, người nhân viên cũng thường hành động như vậy. Người công nhân có khuynh hướng chú ý đến những vấn đề của sản xuất, còn nhân viên kế toán có khuynh hướng quan tâm đến nguồn gốc phát sinh các chi phí sản xuất. Những nhân viên này sàng lọc bỏ những thông tin phục vụ cho công việc của bộ phận khác và tập trung vào những thông tin liên quan trực tiếp đến công việc của riêng họ.

7.2. *Sự rập khuôn* là quá trình đưa ra những nhận định về các cá nhân dựa trên cơ sở những đặc điểm giới tính, chủng tộc, độ tuổi v.v... của họ. Đây là một nhận thức sai lầm bởi nó cho rằng tất cả những người cùng một giới tính, chủng tộc hay độ tuổi... đều có những đặc trưng giống nhau về nhận thức.

Tóm lại, khả năng mã hóa và giải mã tùy thuộc vào khả năng nhận thức chính xác về thông điệp và hoàn cảnh của chúng ta. Vì vậy, khả năng này có thể biến động rất lớn tùy theo loại thông điệp mà chúng ta gửi đi, kênh truyền thông mà chúng ta sử dụng và khả năng phản ứng tùy thuộc vào nhận thức của mỗi người.

8. Nhiễu

Nhiễu không phải là thành phần vốn có của tiến trình truyền thông, nhưng nó có thể tác động đến bất cứ điểm nào hay toàn bộ các điểm của tiến trình. Như tên gọi của nó đã chỉ rõ, nhiễu là bất cứ sự tác động nào làm sai lệch dòng tư tưởng bình thường khi truyền từ người này sang người khác. Như vậy, sự bất đồng về ngôn ngữ, sự xuyên tạc, bóp méo, thái độ tiêu cực, sự không nhận thức được, chữ viết hay hình ảnh không thể đọc hay hiểu được, tầm nhìn

hạn chế và nghe không đầy đủ... đều bị coi là nhiễu. Do đó, khi nhiễu tăng, thì khả năng truyền thông chính xác giảm xuống.

Có hai phương pháp để chống nhiễu và nâng cao tính hiệu quả của truyền thông trong tổ chức:

- Tối đa hóa việc sử dụng các thông điệp bằng lời nói hay bằng văn bản viết.

- Tối thiểu hóa sự tác động của nhiễu bằng cách dự kiến trước và làm mất tác dụng các nguồn gây nhiễu tiềm tàng.

II. NHỮNG TRỞ NGẠI TRONG TIẾN TRÌNH TRUYỀN THÔNG

Một trong những công việc đầu tiên cần thực hiện để truyền thông đạt hiệu quả là nhận diện những trở ngại của truyền thông. Những trở ngại này cản trở việc gửi và nhận các thông điệp bởi chúng xuyên tạc (thậm chí làm sai lệch hoàn toàn) ý nghĩa của chúng. Chúng ta có thể phân chia những chướng ngại này thành ba nhóm, bao gồm nhóm những trở ngại thuộc tổ chức, nhóm những trở ngại thuộc về con người và nhóm những trở ngại thuộc tiến trình.

1. Những trở ngại thuộc tổ chức

Các kênh truyền thông (bao gồm cả chính thức và phi chính thức) đều chịu sự chi phối rất lớn của cơ cấu tổ chức và mức độ chuyên môn hóa trong tổ chức.

1.1. Những trở ngại do cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp càng có nhiều cấp thì khoảng cách giữa người phát tin và người nhận tin càng xa. Do đó, tính hiệu quả của truyền thông càng giảm. Bảng 9.2. minh họa sự giảm dần tính chính xác của thông điệp theo các kênh từ trên xuống

Bảng 9.3. Sự suy giảm tính chính xác của thông điệp theo cơ cấu

Cấp bậc	Thông điệp ban đầu	Mức độ giảm tính chính xác
- Ban lãnh đạo cấp cao	100%	0%
- Các phó giám đốc	66%	34%
- Các chuyên viên, trưởng dự án	56%	44%
- Các quản đốc	40%	60%
- Các đốc công	30%	70%
- Công nhân sản xuất	20%	80%

Để khắc phục những trở ngại này, các doanh nghiệp cần thiết lập cơ cấu tổ chức hợp lý, giảm đến mức tối đa các cấp trung gian để tăng tính chính xác và giảm thời gian truyền thông. Đồng thời, nên sử dụng các phương tiện truyền thông hiện đại như băng video, sử dụng cả những thông điệp bằng lời và không bằng lời, cũng như giảm khoảng cách giữa người gửi và người nhận

1.2. Sự chuyên môn hóa

Kiến thức đang ngày càng trở nên chuyên môn hóa hơn, các nhà chuyên môn trong nhiều lĩnh vực ngày càng phát triển và sử dụng nhiều thuật ngữ chuyên môn hơn để đơn giản hóa sự truyền thông giữa họ với nhau. Tuy nhiên, điều này sẽ tạo ra những khó khăn khi truyền thông với những người thuộc các lĩnh vực khác. Chẳng hạn, một chuyên viên về lương bổng sẽ truyền thông rất khó khăn với một chuyên viên nghiên cứu thị trường.

Hơn thế nữa, một số người thường sử dụng ngôn ngữ chuyên môn để che giấu sự thật hoặc bảo vệ "cái tôi" của họ. Do đó tạo ra những trở ngại làm giảm tính hiệu quả trong truyền thông.

1.3. Sự khác biệt về mục tiêu

Trong nhiều trường hợp, cùng một sự việc hay một quyết định có những cách hiểu khác nhau tùy theo mục đích và quyền lợi của mỗi người. Sự khác biệt này có thể tác động đến hiệu quả truyền thông, bởi người ta có thể giải thích một thông điệp theo cách của mình, hoặc hơn thế nữa người ta có thể thêm thắt những chi tiết nào đó nhằm bảo vệ quyền lợi riêng.

1.4. Địa vị xã hội

Địa vị là vị trí xã hội của một người trong một tập thể nào đó, nó có thể đem lại cho người ta những đặc quyền và đặc ân tương ứng.

Địa vị có thể là một trở ngại quan trọng đối với sự truyền thông có hiệu quả bởi:

- Địa vị thường được sử dụng để cô lập các nhà quản trị ra khỏi những gì họ không muốn nghe.

- Nó tác động đến khối lượng và loại thông tin mà cấp dưới phản ánh từ dưới lên.

2. Những trở ngại thuộc con người

Một kết quả nghiên cứu cho thấy có tới 1/2 các nhà quản trị và khoảng 30% các nhà quản trị cấp cao gặp rất nhiều khó khăn trong truyền thông. Bởi

các nhà quản trị thường cho rằng những thông điệp mà họ gửi đi là khá rõ ràng và hiệu quả. Tuy nhiên chỉ có một số người hiểu, một số người bối rối và một số người không hiểu được nội dung thông điệp của họ. Những vấn đề này có thể do những trở ngại sau gây ra:

2.1. Sự khác biệt về cách hiểu

Người phát tin thường đoán chắc rằng người nhận sẽ giải thích thông điệp theo cách hiểu của người phát tin. Nhưng trong thực tế thì đôi khi người nhận có thể hiểu theo một cách khác hẳn so với cách hiểu của người phát tin.

2.2. Sự khác biệt về ngữ nghĩa

Mỗi từ thường có nhiều cách dùng và có nhiều ý nghĩa khác nhau. Do đó, khi từ ngữ dùng trong thông điệp không chặt chẽ, cụ thể, rõ ràng sẽ làm cho người nhận không hiểu đúng ý nghĩa mà người phát tin định truyền đi.

Đây là một trở ngại rất lớn mà những người tham gia truyền thông cần nhận rõ để tránh sử dụng những từ ngữ có thể làm sai lệch thông tin.

2.3. Sự xúc động

Sự xúc động là một phản ứng chủ quan, hay tình cảm cá nhân. Kinh nghiệm cho thấy, người ta không chỉ nhớ lại các sự kiện, mà còn xuất hiện cả những tình cảm đi cùng với chúng. Vì vậy khi truyền thông, người ta thường truyền những dữ kiện, sự xúc động, tình cảm và cả những ý kiến riêng. Những tình cảm, ý kiến riêng này ảnh hưởng tới sự mã hóa thông điệp của người phát tin và người nhận có thể không nhận ra những khía cạnh này. Do đó chúng có thể làm sai lệch sự giải mã và tính chất phản hồi của người nhận đối với thông điệp.

2.4. Kỹ năng truyền thông

Khả năng truyền thông của mỗi người rất khác nhau. Sự khác biệt này có thể xuất phát từ đặc trưng văn hóa, trình độ học vấn, đào tạo hay những đặc điểm cá nhân của mỗi người. Chẳng hạn, so với các nhà kinh doanh người Hoa Kỳ thì các nhà kinh doanh người Nhật kín đáo, ít nói hơn và họ thích chờ đợi và lắng nghe phía đối tác đưa ra ý kiến trước. Địa vị của họ càng cao thì họ càng nghe nhiều hơn.

Một người càng có lối phát âm rõ ràng, thuyết phục và tự tin thì truyền thông càng có hiệu quả cao. Nhiều người vốn có bản tính hoặc tự luyện tập để thành người nghe nhiều hơn nói và họ thường thành công hơn người khác trong truyền thông.

Tính hiệu quả của truyền thông còn phụ thuộc vào thời điểm gửi và nhận thông điệp. Những tin tức quan trọng được truyền đạt vào chiều thứ bảy sẽ không phải là thời điểm thích hợp nhất. Hoặc một người đang trong trạng thái căng thẳng hay trầm uất mà nhận một thông điệp sẽ không có hiệu quả bằng khi nhận nó trong trạng thái bình thường...

3. Những trở ngại của tiến trình truyền thông

Sự gián đoạn hay kém hiệu năng trong mỗi bước của tiến trình truyền thông đều có những tác động xấu đối với tính hiệu quả của truyền thông. Những gián đoạn này có thể xảy ra trong những tình huống sau:

- *Trở ngại của người phát tin*

Một nhà quản trị sẽ rất khó trình bày một ý tưởng mới tại một cuộc họp mà các thành viên của nó không có những ý niệm về lĩnh vực đó.

- *Trở ngại mã hóa*

Nếu các bên truyền thông không sử dụng cùng ngôn ngữ nghề nghiệp hay tiếng nói thì người đưa ra ý kiến rất khó làm cho người đối thoại hiểu mong muốn của mình.

- *Trở ngại trong giải mã*

Cách hiểu một thông điệp của những người lớn tuổi thường có những khác biệt so với những người trẻ tuổi. Nếu cùng với khoảng cách về tuổi tác mà có thêm sự khác biệt về địa vị và học vấn thì khoảng cách trong cách hiểu càng xa hơn.

- *Trở ngại trong phản hồi.*

Sự phản ứng của người nhận sẽ rất phức tạp nếu người đó có những định kiến hay hiểu sai ý nghĩa của thông điệp.

Chính sự phức tạp của tiến trình truyền thông có thể trở thành một trở ngại tiềm ẩn đối với sự truyền đạt thông tin.

4. Một số biện pháp khắc phục những trở ngại trong truyền thông

Trước hết, chúng ta phải thừa nhận rằng những trở ngại trong truyền thông luôn tồn tại và có thể gây ra nhiều vấn đề cho tổ chức. Sau đó chúng ta phải sẵn sàng dành thời gian và nỗ lực cần thiết để vượt qua những trở ngại đó. Dưới đây là một số giải pháp để vượt qua các trở ngại trong truyền thông.

4.1. Điều hòa dòng thông tin

Khi nhận được và phải xử lý quá nhiều thông tin, người ta sẽ bị rơi vào

tình trạng quá tải. Các nhà quản trị nên thiết lập một hệ thống để nhận diện những thông điệp cấp bách, cần được giải quyết ngay và điều phối lưu lượng dòng thông tin cho phù hợp. Phương pháp này thường được áp dụng nhằm chỉ dẫn cho cấp dưới thấy là chỉ chuyển thông tin tới nhà quản trong những tình huống cấp bách như khi có sự lệch lạc quan trọng so với kế hoạch và những mục tiêu đã vạch ra. Khi mọi việc đều diễn ra theo kế hoạch thì không cần phải báo cáo. Mặt khác, các báo cáo nên ngắn gọn, súc tích và hạn chế trong một số lượng trang quy định nào đó.

4.2. Khuyến khích sự phản hồi

Các nhà quản trị cần theo dõi để xác định xem những thông điệp quan trọng đã được lĩnh hội như thế nào. Thông tin phản hồi cho phép nhà quản trị biết rõ mức độ hiểu biết về thông điệp của nhân viên tới mức nào, thông tin phản hồi được thể hiện trong những hành động của người nhận. Chẳng hạn, khi bạn truyền đạt một bản báo cáo hay một ý tưởng mới trước đám đông, bạn có thể nhận thấy mức độ tiếp nhận và hiểu những thông điệp mà bạn muốn truyền đạt thông qua những biểu hiện, những phản ứng của khán giả.

Bởi vậy để có thể vượt qua những trở ngại trong truyền thông cần khuyến khích sự phản hồi của người nhận để đánh giá mức độ tiếp nhận và hiểu thông tin của họ nhằm có sự điều chỉnh phương pháp truyền đạt hay chọn kênh truyền thông hợp lý.

4.3. Đơn giản hóa ngôn ngữ của thông điệp

Do ngôn ngữ có thể trở thành một trở ngại trong quá trình truyền thông, nên các nhà quản trị cần chọn những từ ngữ dễ hiểu để truyền đạt các thông điệp nhằm tạo điều kiện cho cấp dưới có thể nhận và hiểu chúng một cách dễ dàng.

4.4. Lắng nghe một cách tích cực

Mỗi người cần tự luyện tập để trở thành người lắng nghe và truyền thông có hiệu quả. Nhiều công ty đã tổ chức những chương trình huấn luyện cho nhân viên về cách lắng nghe có hiệu quả, chống nhiễu và phát triển các kỹ năng truyền thông trong và ngoài tổ chức.

4.5. Hạn chế những cảm xúc tiêu cực

Trong quá trình truyền thông, mọi người đều truyền cả những cảm xúc của họ, mà những cảm xúc tiêu cực có thể xuyên tạc nội dung của thông điệp. Khi ở trong trạng thái xúc động mạnh, thông điệp sẽ không còn chính xác,

khách quan. Do đó, cách tốt nhất để giải quyết tình huống này là tạm ngưng truyền thông cho đến khi các bên chế ngự được những xúc động của họ, trở lại trạng thái bình thường thì bắt đầu thực hiện tiếp tục truyền thông.

4.6. Sử dụng những tín hiệu không bằng lời

Khi tham gia truyền thông nên sử dụng những tín hiệu không bằng lời để nhấn mạnh những điểm và những tình cảm đặc biệt. Tuy nhiên, như phương pháp truyền thông dùng lời đã đề cập, người tham gia truyền thông cần nhớ là những hành động, tín hiệu được sử dụng là để hỗ trợ cho lời nói. Do đó đừng dùng các tín hiệu để làm phức tạp nội dung của các thông điệp.

4.7. Sử dụng tin đồn

Nhà quản trị có thể sử dụng mạng lưới truyền thông không chính thức trong doanh nghiệp để truyền thông tin được nhanh chóng, đánh giá phản ứng của dư luận trước khi đưa ra một quyết định cuối cùng, hoặc thông qua đó để tìm kiếm thông tin phản hồi. Tuy nhiên mạng lưới truyền thông này cũng thường tung ra những tin đồn thất thiệt, làm tổn hại lòng trung thành của nhân viên và tính hiệu quả của tổ chức. Nhà quản trị có thể ngăn chặn những lời đồn đại nhằm làm mất tác dụng những tác động tiêu cực của chúng bằng cách cung cấp cho nhân viên những thông tin chính xác, thích hợp và đúng thời điểm...

Tùy theo từng loại trở ngại cụ thể và đặc điểm của tổ chức và nhà quản trị có thể lựa chọn, sử dụng những biện pháp thích hợp để vượt qua chúng.

III. ĐỂ TRUYỀN THÔNG CÓ HIỆU QUẢ

Để truyền thông có hiệu quả các nhà quản trị cần nắm vững một số nguyên tắc và kỹ năng nhất định. Những kỹ năng truyền thông cần nắm vững bao gồm kỹ năng lắng nghe có hiệu quả, viết có hiệu quả và cách thức điều khiển các cuộc họp.

1. Một số nguyên tắc cần tuân theo để truyền thông hiệu quả

1.1. Cần sàng lọc và làm cho các ý tưởng trở nên dễ hiểu trước khi truyền đạt

Cần suy nghĩ, phân tích, lựa chọn và sắp xếp thông điệp cho dễ hiểu trước khi tiến hành truyền thông. Những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của truyền thông thường do người truyền thông điệp đã không tiến hành phân tích và hoạch định trước khi truyền thông.

1.2. Xác định mục đích truyền thông đúng đắn

Trước khi gửi đi một thông điệp, nhà quản trị cần tự hỏi bản thân có thực sự muốn tiến hành công việc đó không. Sau đó mới quyết định thu thập thông tin, truyền đạt một quyết định hay yêu cầu cấp dưới tiến hành một công việc nào đó.

1.3. Xem xét khung cảnh mà sự truyền thông sẽ được thực hiện

Do ý nghĩa và nội dung của thông điệp có thể được truyền bằng nhiều cách khác nhau phù hợp với hoàn cảnh. Do đó tùy theo hoàn cảnh, điều kiện cụ thể mà chọn phương pháp, phương tiện truyền thông phù hợp.

1.4. Nếu hoàn cảnh cho phép, nên thảo luận với người khác khi hoạch định tiến trình truyền thông

Nên khuyến khích những người sẽ chịu sự tác động của thông điệp tham gia vào hoạch định tiến trình truyền thông. Họ có thể đóng góp những ý tưởng có ích.

1.5. Hãy chú ý sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong truyền thông

Giọng nói, nét mặt, đôi mắt, dáng điệu và động tác cơ thể đều có những tác dụng trong quá trình truyền thông. Người nhận vừa nhận những thông tin bằng lời vừa quan sát những tín hiệu không lời được thể hiện bằng những động tác cơ thể để giải mã thông điệp.

1.6. Hãy tìm cơ hội để hỗ trợ người nhận thông điệp

Muốn truyền thông thành công nên tìm hiểu sở thích và nhu cầu của người đối thoại để truyền thông điệp theo những hình thức phù hợp. cần cố gắng đặt mình vào địa vị của người nhận để hiểu quan điểm của họ đối với thông điệp.

1.7. Theo đuổi công việc cho tới khi hoàn thành

Những nỗ lực truyền thông có thể trở nên lãng phí nếu nhà quản trị không theo dõi và đánh giá thông tin phản hồi để xác định kết quả. Bởi, không thể đoán chắc rằng người nhận sẽ hiểu thông điệp và mọi việc kết thúc tốt đẹp.

1.8. “Lời nói phải đi đôi với việc làm”

Sự truyền thông hiệu quả nhất không hẳn là chỉ bằng lời nói, mà những hành động, việc làm của nhà quản trị nói nhiều hơn những từ ngữ đã được nói ra.

2. Lắng nghe có hiệu quả

Hầu hết các chương trình huấn luyện tại các trường đại học hay các chương trình phát triển quản trị thường chú trọng vào việc trang bị cho người học những kỹ năng hùng biện, hơn là huấn luyện kỹ năng nghe có hiệu quả. Dù rằng nghe là một vế của phương trình truyền thông. Điều này là một quan niệm thiếu toàn diện, bởi nếu ngay cả những lời nói nhiệt thành nhất cũng sẽ trở thành vô nghĩa nếu không được lắng nghe.

Lắng nghe được thực hiện theo hai bước:

Trước tiên, người nhận thông điệp phải lắng nghe để giải mã và hiểu thông điệp gốc. Sau đó, người phát tin trở thành người nghe khi giải mã và hiểu những thông tin phản hồi. Như vậy kỹ năng nghe tham gia vào toàn bộ tiến trình truyền thông.

Chúng ta có thể nghe và xử lý thông tin nhanh hơn một người nói rất nhiều. Các nhà nghiên cứu khẳng định rằng một người chỉ có thể nói trung bình khoảng 125 từ, trong khi người nghe có thể nghe và xử lý 400 từ đến 600 từ mỗi phút. Vì vậy, người nghe có tới 75% thời gian rỗi trong khi nghe để suy nghĩ về những chủ đề khác hay phân tích những thông tin mà người nói cung cấp và đưa ra những phản hồi. Dưới đây là một số lời khuyên thực tế để lắng nghe có hiệu quả hơn.

- Kiên nhẫn lắng nghe. Người nghe sẽ dễ ghi nhớ hơn trong trạng thái yên tĩnh và tập trung cao.
- Nên đưa ra những câu hỏi mở đối với người nói hơn là chỉ đơn thuần là “vâng” hay không trả lời.
- Khuyến khích người nói bằng cái nhìn khích lệ, dáng điệu hoạt bát và lời khích lệ “vâng”, “tôi hiểu”. Đôi khi nhắc lại một số từ cuối cùng của người nói.
- Hãy trình bày lại những gì đã nghe bằng những từ ngữ riêng của mình.
- Thể hiện cảm xúc để chứng tỏ bạn là người nghe có xúc cảm
- Hãy cố gắng chế ngự những định kiến và thành kiến của bản thân.
- Tránh vội vã phán xét những gì vừa nghe.
- Hãy tóm tắt những nội dung chủ yếu mà người nói đã nêu ra, cùng những điểm chưa hiểu rõ để có thể hỏi lại.

3. Viết một cách hiệu quả

Một kết quả nghiên cứu gần đây cho thấy, các nhà quản trị được hỏi cho

ràng kỹ năng viết có 4 lĩnh vực rất khó thành công. Bốn lĩnh vực đó là:

- 1) Viết ngắn gọn, súc tích (55%)
- 2) Thể hiện ý nghĩa rõ ràng (49%)
- 3) Trình bày thông điệp phù hợp với mục đích (39%)
- 4) Viết đúng chính tả (39%)

Điều đó cho thấy rằng viết cũng cần được luyện tập thường xuyên.

Viết đúng là một công cụ rất quan trọng trong quá trình truyền thông. Nếu viết không được tiến hành đúng kỹ năng, nó sẽ trở thành những trở ngại về ngữ nghĩa và tâm lý tiềm tàng. Có 4 nguyên tắc cần tuân theo để viết đúng là:

(1) Sử dụng những từ ngữ đơn giản

Sử dụng những từ ngữ đơn giản sẽ giúp người viết giảm những suy nghĩ không cần thiết và giúp người đọc thoát khỏi sự phức tạp hóa vấn đề, do đó có thể hiểu nhanh hơn, sâu hơn nội dung của thông điệp

(2) Tránh quá lệ thuộc vào các quy tắc đặt câu mà bỏ qua nội dung cần truyền đạt.

Đa số chúng ta thường rất nhạy cảm đối với các quy tắc đặt câu, quy tắc ngữ pháp từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường. Do đó rất dễ bị lệ thuộc vào những nguyên tắc và thói quen cứng nhắc mà không chú trọng vào mục đích cuối cùng của truyền thông.

(3) Viết một cách ngắn gọn, súc tích

Người viết nên trình bày những tư tưởng, ý kiến và ý tưởng bằng một số lượng từ ngắn nhất phù hợp với cách đặt câu và tính khúc chiết. Cần tránh viết ngắn mà không rõ ràng hay không đầy đủ.

(4) Viết rõ ràng

Sự mập mờ là một trong những sai lầm thường hay mắc phải nhất khi truyền thông bằng chữ viết. Bởi nó làm mất tính chính xác và rõ ràng, làm cho người đọc không hiểu đúng ý nghĩa của thông điệp. Do đó khi viết cần thể hiện rõ ràng ý nghĩa của thông điệp.

4. Điều khiển một cách hiệu quả của các cuộc họp

Ngày nay, các nhà quản trị mất khá nhiều thời gian vào các cuộc họp. Để

tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu quả của các cuộc họp, cần tuân theo một số điểm sau:

(1) Chỉ triệu tập các cuộc họp khi cần thiết

Đừng triệu tập một cuộc họp nếu có thể đạt được kết quả tương tự bằng những cuộc thăm viếng cá nhân, các bản ghi nhớ, các cuộc trao đổi điện thoại v.v...

(2) Chuẩn bị trước chương trình nghị sự và gửi tới những người sẽ tham gia

Chương trình nghị sự cần chỉ rõ những nội dung sẽ được bàn bạc, những điều kiện vật chất, thời điểm và nơi họp, cũng như lượng thời gian cần thiết cho cuộc họp và những kỳ vọng, yêu cầu sự tham gia của các thành viên...

(3) Xem xét cẩn thận danh sách những người dự họp

Chỉ mời những người cần thiết tham dự cuộc họp. Việc mời những cá nhân không có lý do thực sự tham gia có thể phá vỡ hay gây chia rẽ trong cuộc họp, nhất là trường hợp họ là những người lảm lời

(4) Tập trung toàn bộ mọi sự chú ý vào cuộc họp

Cần tránh sự thiếu tập trung và để những công việc khác xen vào làm gián đoạn và hạn chế hiệu quả của cuộc họp.

(5) Chuẩn bị kỹ về nội dung và những thông tin cần thiết

Sự chuẩn bị thích hợp sẽ quyết định phân nửa thành công của cuộc họp. Khi biết rõ những công việc cần hoàn thành và chuẩn bị đầy đủ thông tin cần thiết sẽ giúp bạn chủ động trong điều khiển cuộc họp

(6) Chuẩn bị những câu hỏi phù hợp để khuyến khích thảo luận

Khuyến khích mọi người tham gia thảo luận, tránh đưa ra những câu hỏi gây không khí căng thẳng, ngột ngạt cho cuộc họp. Bảo lưu các ý kiến cá nhân và chỉ đánh giá chúng khi kết thúc thảo luận để tránh những thành kiến của các thành viên. Không cho phép bất cứ thành viên nào được độc quyền phán xét mọi người.

(7) Tuân thủ nghiêm ngặt chương trình nghị sự

Khuyến khích các thành viên bộc lộ quan điểm của họ, nhưng không cho phép ai nói vòng vo và lãng phí thời gian vào những lời phát biểu dài dòng

(8) Kết luận cuộc họp bằng cách tóm tắt những điểm đã được làm sáng tỏ

Những điểm này được coi là kết quả của cuộc họp. Tiếp tục duy trì cuộc họp thêm một vài phút và nhắc lại những kết quả đó với tất cả các thành viên.

Thực vậy, để điều khiển một cuộc họp thành công, các nhà quản trị còn cần phải áp dụng toàn bộ các yếu tố thành phần của tiến trình truyền thông, chẳng hạn như chống nhiễu và những chướng ngại.

5. Những tiêu thức cần xem xét khi lựa chọn một kênh truyền thông

Bảng 9.4. Những tiêu thức cần xem xét khi lựa chọn một kênh truyền thông

	Viết	Nói	
		Với một tập thể	Với một người
1. Thời gian	Người viết thường mất khá nhiều thời gian để phác thảo, biên soạn, in ấn...	Người nói tốn khá nhiều thời gian để luyện tập, chuẩn bị, sắp xếp.	Người nói không tốn nhiều thời gian chuẩn bị.
	Người đọc thường mất ít thời gian hơn người nghe	Người nghe thường mất nhiều thời gian hơn người đọc bởi họ phụ thuộc vào diễn giả	
	Người viết không thể kiểm soát xem người đó có đọc hay không, đọc vào khi nào và khi nào thì đọc xong.	Người nói có thể kiểm soát về thời điểm và cách thức tiếp nhận thông tin của thính giả.	
	Thời gian chuyển giao thông tin có thể bị chậm hơn so với nói với một người	Thời gian chuyển giao thông tin có thể nhanh hơn	
2. Chi phí	Thời gian của người viết	Thời gian của người nói	
	Thời gian của người đọc: khá ngắn	Thời gian của người nghe: tương đối dài.	
	- Sự giúp đỡ của thư ký - Chi phí gửi theo bưu điện	Chi phí chuyển và các chi phí phục vụ hội nghị	Phí tổn cước điện thoại (có thể)

3. Độ chính xác	Người đọc nhận được thông tin hoàn toàn chính xác	Người nghe nhận được những thông tin khá chính xác.	Người nghe có thể nghe không chính xác
4. Địa điểm	Người đọc không cần ở cùng nơi người viết.	Người nghe cần phải ở cùng nơi người nói	Người nghe có thể đối diện hoặc nghe qua điện thoại
5. Mức độ chi tiết	Có thể rất chi tiết	Có thể khá chi tiết	Thường kém chi tiết
6. Mức độ riêng biệt	Có thể rất riêng tư	Không riêng tư	Có thể rất riêng tư
7. Quan hệ	Có thể không chịu sự tác động chủ quan	Có thể xây dựng các mối quan hệ tập thể	Có thể xây dựng các mối quan hệ cá nhân.
	Chủ động	Tự phát	Tự phát
8. Phản ứng của người nhận	Có thể trì hoãn	Ngay lập tức	Ngay lập tức
	Không sử dụng ngôn ngữ cơ thể	Sử dụng cả ngôn ngữ cơ thể	Sử dụng cả ngôn ngữ cơ thể
	Người viết có thể không nhận biết được phản ứng của người đọc, trừ khi xây dựng được một cơ chế phản ứng hữu hiệu trong tổ chức.	Tùy thuộc vào phong cách trình bày, có thể thay đổi từ hạn chế đến phạm vi rộng.	Phạm vi rộng

TÓM LƯỢC

1. Tiến trình truyền thông có 6 yếu tố là người phát tin, người nhận, thông điệp, kênh truyền thông, thông tin phản hồi và sự nhận thức.

2. Có nhiều hình thức có thể truyền những thông điệp không bằng lời, các nhà quản trị cần nhận thức rõ và sử dụng chúng một cách hiệu quả. Các hình thức đó bao gồm khoảng cách, diện mạo cá nhân và ngôn ngữ cơ thể.

3. Các kênh truyền thông bao gồm hai loại: truyền thông chính thức và không chính thức. Truyền thông chính thức bao gồm các kênh từ trên xuống, từ dưới lên và theo chiều ngang.

Các nhà quản trị thường hay sử dụng các kênh từ trên xuống để truyền các thông điệp qua các cấp tổ chức. Các kênh truyền thông từ dưới lên cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và chuyển những thông tin

phản hồi đến ban lãnh đạo doanh nghiệp. Các kênh truyền thông theo chiều ngang được những người cùng cấp, trong các bộ phận khác nhau sử dụng và chúng đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp tổ chức theo cơ cấu ma trận.

Tin đồn tuy không phải là một yếu tố của tiến trình truyền thông nhưng chúng tồn tại trong tất cả mọi tổ chức. Các nhà quản trị không thể loại bỏ hoàn toàn được tin đồn, vì vậy cần biết cách sử dụng chúng một cách hữu hiệu trong việc gửi thông điệp và nhận thông tin phản hồi. Nhiễu cũng không phải là một yếu tố trong tiến trình truyền thông nhưng chúng có thể bóp méo, làm sai lệch thông tin và làm giảm tính hiệu quả của truyền thông. Để khắc phục nhiễu cần cố gắng sử dụng những hình thức truyền thông trực tiếp hay bằng văn bản và loại bỏ những nguồn gây nhiễu tiềm ẩn.

4. Những trở ngại trong truyền thông cản trở việc gửi và nhận các thông điệp bởi sự xuyên tạc, thậm chí ngăn cản ý nghĩa của thông điệp. Những trở ngại này gồm hai loại: Những trở ngại thuộc tổ chức và những trở ngại thuộc về con người. Những trở ngại thuộc tổ chức có thể là hệ quả của chính cơ cấu của tổ chức, từ sự phát triển các biệt ngữ chuyên ngành, từ sự khác biệt về mục tiêu giữa các bộ phận và sự khác biệt về địa vị xã hội. Những trở ngại thuộc con người có thể là hệ quả của sự khác biệt về cách hiểu giữa người gửi và người nhận, sự khác biệt về ngữ nghĩa, sự khác biệt trong cách biểu lộ cảm xúc và những khiếm hụt về khả năng truyền thông của mỗi người.

5. Những trở ngại của tiến trình truyền thông bao gồm trở ngại của người phát tin, trở ngại khi mã hóa, những trở ngại trong giải mã và trở ngại trong phản hồi.

6. Một số biện pháp khắc phục những trở ngại trong truyền thông bao gồm:

- Điều hòa dòng thông tin.
- Khuyến khích sự phản hồi
- Đơn giản hóa ngôn ngữ của thông điệp.
- Lắng nghe một cách tích cực
- Hạn chế những cảm xúc tiêu cực hay thái quá
- Sử dụng những tín hiệu không bằng lời
- Sử dụng tin đồn

6. Để truyền thông có hiệu quả, những người tham gia truyền thông cần tuân theo một số nguyên tắc nhất định, cần biết lắng nghe có hiệu quả, viết một cách hiệu quả và điều khiển một cách hiệu quả các cuộc họp.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Hãy nêu ba loại truyền thông không bằng lời phổ biến nhất.
2. Những nguyên tắc cơ bản mà người phát tin cần tuân theo nhằm làm tăng tính chính xác trong truyền thông là gì?
3. Hãy nêu đặc điểm cơ bản, những thuận lợi và nhược điểm của những kênh truyền thông thường được sử dụng trong doanh nghiệp của bạn.
4. Những phương tiện thông tin điện tử hiện đại ngày nay có tác động như thế nào đối với truyền thông của doanh nghiệp?
5. Những trở ngại trong truyền thông bao gồm những loại nào? Cần phải áp dụng những biện pháp gì để khắc phục những trở ngại đó?
6. Tại sao những khó khăn trong truyền thông ngày càng tăng lên đối với các doanh nghiệp?
7. Thế giới ngày nay là một nơi khá bận rộn và mập mờ, người ta thường bị tấn công liên tục bằng những thông điệp phức tạp. Con người phải làm thế nào để đơn giản hóa các thông điệp và loại bỏ sự không rõ ràng?
8. Người ta phải làm gì để có thể trở thành một người truyền thông có hiệu quả?
9. Theo kinh nghiệm của bạn, người ta thường phạm phải những sai lầm gì khi điều khiển một cuộc họp?
10. Theo bạn trong những cuộc giao tiếp trực tiếp hàng ngày, thì mất xích nào trong tiến trình truyền thông có vẻ yếu nhất? Tại sao? Cần tiến hành những biện pháp nào để khắc phục?

BÀI TẬP TRẮC NGHIỆM

Mục đích của bài tập này là nhằm giúp bạn đọc nâng cao hiểu biết về các kỹ năng truyền thông. Hãy khoanh tròn vào số điểm mà bạn cho là phù hợp với suy nghĩ và hành động của bạn nhất. Cần lưu ý rằng không có câu trả lời đúng hay sai.

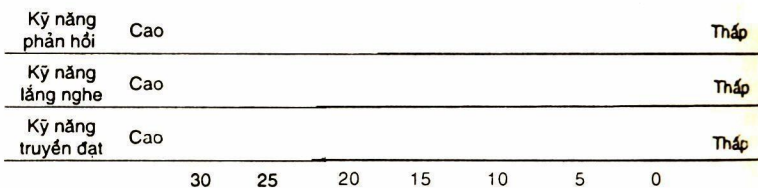
Tiêu thức	Rất đồng ý	Đồng ý	Không dứt khoát	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1. Khi trả lời các câu hỏi, tôi cố gắng dẫn những thí dụ hay chi tiết cụ thể	5	4	3	2	1
2. Tôi thường nói nhiều hơn người khác	1	2	3	4	5
3. Nếu người khác dường như không hiểu những gì tôi vừa trình bày, tôi cố gắng nói chậm lại và rõ ràng hơn	5	4	3	2	1
4. Tôi thường không nhớ rằng có những từ có nhiều nghĩa khác nhau	1	2	3	4	5
5. Khi đưa ra một phản hồi (feedback), tôi thường căn cứ vào sự thật của vấn đề và không để những tình cảm cá nhân chi phối.	1	2	3	4	5
6. Khi đang nói chuyện với ai đó, tôi không hề lúng túng trong những lúc yên lặng	5	4	3	2	1
7. Tôi luôn cố gắng tập trung để không quên những tin hiệu truyền thông không bằng lời	5	4	3	2	1
8. Lắng nghe và nghe được có ý nghĩa giống nhau	1	2	3	4	5
9. Tôi biết rõ người muốn nhận thông tin phản hồi trước khi tôi gửi nó đi.	1	2	3	4	5
10. Tôi không bao giờ nói "Rất tuyệt", "bạn hãy tiếp tục"... khi người khác đang nói.	5	4	3	2	1
11. Tôi thường cố gắng trì hoãn việc gửi đi thông tin phản hồi, bởi vậy tôi có nhiều thời gian để nghĩ về nó.	1	2	3	4	5
12. Tôi thích sử dụng tiếng lóng và những thành ngữ địa phương.	1	2	3	4	5
13. Phản hồi của tôi chủ yếu tập trung vào hướng dẫn người khác cách sử dụng những ý tưởng của tôi	5	4	3	2	1
14. Ngôn ngữ cơ thể chỉ quan trọng đối với người nói, không quan trọng đối với người nghe.	1	2	3	4	5
15. Tôi chỉ sử dụng các thuật ngữ chuyên ngành khi trao đổi với các chuyên gia của ngành đó	5	4	3	2	1
16. Tôi cho rằng người ta thường phạm sai lầm trong tình trạng biết rõ vấn đề	1	2	3	4	5
17. Tôi cố gắng diễn đạt những ý tưởng của tôi bằng những thuật ngữ phổ biến.	1	2	3	4	5
18. Khi lắng nghe, tôi cố gắng không phán xét	5	4	3	2	1

Bảng điểm

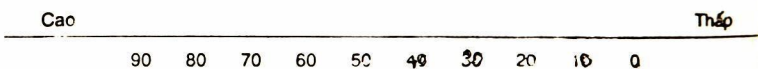
Chuyển số điểm trong mỗi câu trả lời của bạn về bảng điểm này và cộng điểm theo mỗi loại, tổng số:

	Kỹ năng phản hồi	Kỹ năng lắng nghe	Kỹ năng truyền đạt, phát biểu
Câu	1	2	3
Câu	5	6	4
Câu	9	8	7
Câu	11	10	12
Câu	13	14	15
Câu	16	18	17
Cộng	Cộng	Cộng	
Tổng số:			

* Đánh dấu X vào trục biểu diễn của mỗi kỹ năng, theo số điểm đã cộng:



* Đánh dấu X vào trục biểu diễn dưới đây theo tổng số điểm của tất cả các kỹ năng



Phần IV

LÃNH ĐẠO

Nội dung của phần IV tập trung đề cập đến quá trình thúc đẩy và động viên nhân viên nhằm nâng cao thành tích của họ và đóng góp một cách có hiệu quả vào các mục tiêu của doanh nghiệp. Là một nguồn lực quý giá nhất, yếu tố con người có thể được doanh nghiệp sử dụng một cách hợp lý và phát huy tối đa mọi năng lực, song nguồn lực này cũng có thể bị sử dụng một cách lãng phí.

Để phát huy khả năng của con người trong kinh doanh, chương 10 sẽ giới thiệu một số lý thuyết thường được các doanh nghiệp áp dụng nhằm làm gia tăng hiệu quả kinh doanh thông qua sự thúc đẩy nhân viên, giúp họ đạt tới sự thỏa mãn trong công việc.

Chương 11 đề cập tới những động lực và kỹ năng lãnh đạo cốt lõi, các khía cạnh về phong cách lãnh đạo. Nội dung của chương 12 được dành để thảo luận về cấu trúc của nhóm, cách thức sử dụng tính hiệu quả của các nhóm chính thức và không chính thức trong quản trị. Phần cuối của chương đề cập tới văn hóa xí nghiệp. Chương 13 thảo luận về các hình thức xung đột, căng thẳng trong nội bộ tổ chức, các phương pháp giải quyết sự xung đột và căng thẳng.

Chương X

THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN

Thức đẩy nhân viên giữ một vai trò rất quan trọng đối với cả các nhà quản trị, toàn thể nhân viên và doanh nghiệp, bởi trong nhiều trường hợp thành tích của nhân viên phụ thuộc rất nhiều vào những nỗ lực thúc đẩy của các nhà quản trị và những phần thưởng hay chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp.

Nội dung của chương này sẽ đề cập tới các lý thuyết về thức đẩy con người thường áp dụng trong lãnh đạo - quản trị doanh nghiệp và được tiếp cận trên nhiều phương diện khác nhau. Những nội dung chủ yếu của chương bao gồm:

- *Khái luận về thức đẩy nhân viên*
- *Các lý thuyết thức đẩy dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu .*
- *Các lý thuyết thức đẩy theo quá trình.*
- *Thuyết thức đẩy bằng cách làm phong phú công việc.*
- *Thức đẩy thông qua đối mới chất lượng công việc*

I- KHÁI QUÁT VỀ SỰ THỨC ĐẨY

1- Khái niệm

Thức đẩy là quá trình tâm lý diễn ra do sự tác động có mục đích và theo định hướng của con người. Trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, thức đẩy là những tác động hướng đích của doanh nghiệp nhằm động viên nhân viên nâng cao thành tích và giúp họ hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả.

2. Động lực

Động lực là sự dẫn thân, sự lao vào công việc của con người.

Khi được thức đẩy trong một tình huống nào đó thì người ta đem vào công việc sự dẫn thân hết mình, cùng tất cả mọi sức lực và trí tuệ.

3- Sự thỏa mãn

Sự thỏa mãn là biểu hiện của con người về niềm hạnh phúc do sự hoàn thành công việc mang lại

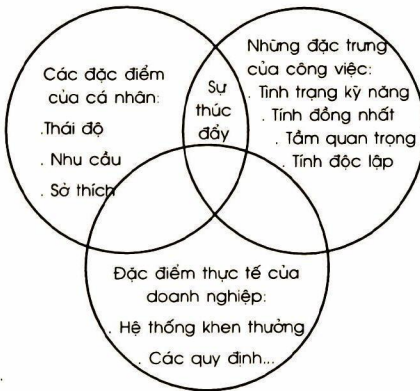
Như vậy, động lực là một vấn đề khá mơ hồ, không rõ ràng và rất khó nhận biết bằng nghiên cứu thực nghiệm. Ngược lại, người ta có thể dễ dàng

nhận ra sự thỏa mãn thông qua các cuộc điều tra thực nghiệm, đồng thời chỉ có thể tạo ra động lực cho nhân viên khi họ được thúc đẩy.

II- NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI SỰ THỨC ĐẨY

Có ba nhóm yếu tố ảnh hưởng tới sự thúc đẩy nhân viên, bao gồm những đặc điểm cá nhân, đặc trưng của công việc và những đặc điểm thực tế của doanh nghiệp.

Sơ đồ 10.1- trình bày về sự tương tác qua lại giữa ba nhóm yếu tố này và ảnh hưởng của chúng đối với thành tích của nhân viên trong công việc.



Sơ đồ 10.1- Sự tác động qua lại của các yếu tố ảnh hưởng tới sự thúc đẩy.

1- Các đặc điểm của cá nhân

Các đặc điểm riêng là những giá trị, nhu cầu, thái độ và sở thích của cá nhân mà người ta thường đem vào công việc của mỗi người. Do những đặc điểm này của mỗi người thường rất khác nhau, nên sự thúc đẩy đối với mỗi người cũng không giống nhau.

Nếu một người được thúc đẩy bởi tiền bạc thì anh ta sẽ cố gắng tìm một công việc được trả lương cao. Ngược lại, một người khác được thúc đẩy bởi sự an toàn về việc làm thì có thể sẵn sàng chấp nhận một việc làm có mức thu nhập

thấp hơn, nhưng có mức rủi ro bị sa thải cũng thấp hơn. Hoặc một người muốn thành đạt nhanh bằng cách chấp nhận những thách thức trong công việc có thể sẽ chọn một chức vụ mà anh ta luôn phải đối phó với những khó khăn và phải tận dụng hết mọi khả năng có giới hạn của bản thân.

Như vậy, những đặc điểm riêng của cá nhân có thể tác động rất mạnh mẽ đến sự thỏa mãn và sự thúc đẩy của mỗi người.

2- Các đặc trưng của công việc

Các đặc trưng của công việc là những phương diện mà chúng xác định những giới hạn và sự thách thức của công việc. Những đặc trưng này bao gồm trình độ kỹ năng cần thiết, mức độ đồng nhất của những thao tác hay công việc cụ thể, tầm quan trọng, mức độ biệt lập của công việc và mức độ tiếp nhận thông tin phản hồi về thành tích của nhân viên.

Mỗi công việc đều có tỷ trọng cao về một số đặc trưng nào đó và tỷ trọng thấp về những đặc trưng khác. Chẳng hạn, công việc của một nhân viên bán hàng đòi hỏi anh ta phải hoàn thành những công việc lặp đi lặp lại và có mức độ biệt lập, tình trạng kỹ năng, mức độ quan trọng thấp; nhưng tính đồng nhất của công việc thì khá cao. Người bán hàng cũng nhận được những thông tin phản hồi, bao gồm những phản nản, khiếu nại và cả những lời cảm ơn của khách hàng.

Như vậy, tùy theo đặc điểm riêng của mỗi loại công việc mà những người đảm nhiệm chúng có thể được thúc đẩy nhiều hoặc ít, để hoàn thành tốt hoặc không hoàn thành chúng.

3- Những đặc điểm thực tế của doanh nghiệp

Những đặc điểm thực tế của doanh nghiệp là những quy chế, nguyên tắc, chính sách nhân sự, phong cách quản trị và hệ thống khen thưởng của doanh nghiệp. Các chính sách phúc lợi như tiền bảo hiểm, nghỉ có lương, y tế, sức khỏe và các khoản tiền thưởng có thể có tác dụng thu hút nhân viên mới và thuyết phục nhân viên cũ ở lại với doanh nghiệp...

4- Sự tương tác qua lại giữa các yếu tố

Như sơ đồ 10.1 cho thấy, ba nhóm yếu tố trên tương tác qua lại với nhau để tác động tới sự thúc đẩy của nhân viên. Sự tác động qua lại này bao hàm (1) Những phẩm chất cá nhân mà người công nhân mang vào nơi làm việc, (2) Những hành động mà người công nhân thực hiện trong công việc, (3) Hệ thống cơ cấu của tổ chức ảnh hưởng tới người công nhân tại nơi làm việc.

Để thúc đẩy nhân viên, các nhà quản trị cần xem xét cả ba nhóm yếu tố. Chẳng hạn, các nhà quản trị phải tiên liệu về hậu quả của các quy định hay phần thưởng có thể tạo ra sự thúc đẩy hay gây ra sự ức chế đối với cấp dưới như thế nào.

*
* * *

Có ba phương pháp tiếp cận khá nổi tiếng về thúc đẩy con người, bao gồm phương pháp tiếp cận dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu, phương pháp tiếp cận theo quá trình và lý thuyết về sự tăng cường:

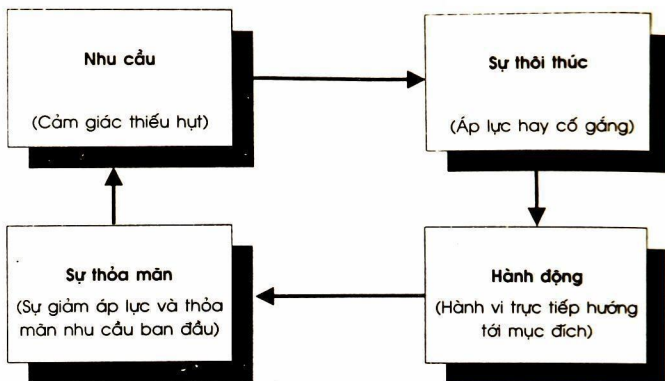
- Các lý thuyết thuộc phương pháp tiếp cận dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu tập trung trả lời cho những câu hỏi như “Những yếu tố nào thúc đẩy con người?”, “Những nhu cầu nào làm cho con người đạt được sự thỏa mãn trong công việc?”... Những câu hỏi này cũng cho thấy rằng con người có những nhu cầu bên trong cần được thỏa mãn và khi chúng được thỏa mãn thì con người được thúc đẩy.

- Các lý thuyết thúc đẩy thuộc phương pháp tiếp cận theo quá trình nhấn mạnh vào cách thức và lý do tại sao người ta lại chọn những động thái ứng xử nào đó để đạt được các mục tiêu của cá nhân. Chẳng hạn, người ta có thể nhận thức được rằng sẽ nhận được những phần thưởng nào đó như tăng lương, thăng chức... nếu họ thực hiện công việc một cách tích cực. Nói cách khác là sự kỳ vọng nhận được phần thưởng đã thúc đẩy người ta làm việc tích cực.

- Lý thuyết về sự tăng cường trình bày về cách thức mà những hậu quả của các hành động quá khứ tác động đến những hành động tương lai. Lý thuyết này cho rằng hành động là hệ quả của sự khen thưởng (tăng lương, thăng chức...) thường được lặp lại, còn hành động là hệ quả của hình phạt (giáng chức, hạ bậc lương...) thường ít khi lặp lại. Con người thường cư xử dựa trên những bài học kinh nghiệm và mỗi hành vi đều gắn liền với những hệ quả nhất định.

III- CÁC LÝ THUYẾT THỨC ĐẨY DỰA TRÊN SỰ THỎA MÃN NHU CẦU

Như đã đề cập, các lý thuyết thúc đẩy dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu cho rằng sự thúc đẩy xuất phát từ mong muốn thỏa mãn nhu cầu. Nhu cầu là một cảm giác thôi thúc mạnh mẽ do sự thiếu hụt thuộc một mặt nào đó trong đời sống của con người. Cảm giác thiếu hụt này tạo ra trạng thái khó chịu và để khắc phục nó, người ta phải tiến hành những hoạt động nào đó để thỏa mãn nhu cầu. (Sơ đồ 10.2).



Sơ đồ 10.2- Quá trình tác động qua lại nhằm thỏa mãn nhu cầu

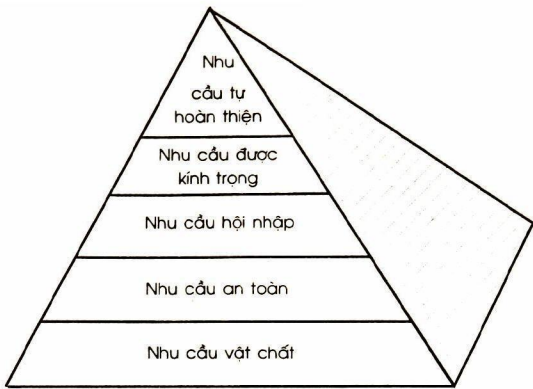
Mặt khác tại mỗi thời điểm, mỗi người thường có một nhu cầu cần thỏa mãn nổi lên và nếu người ta thành công trong việc làm giảm cảm giác thiếu hụt thì cường độ áp lực thúc đẩy cũng giảm xuống.

1- Hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow

Thep Abraham Maslow, mỗi người đều có một tập hợp những nhu cầu rất đa dạng, được chia thành 5 loại và xếp hạng theo mức độ quan trọng từ dưới lên (sơ đồ 10.3), bao gồm: nhu cầu vật chất, nhu cầu an toàn, nhu cầu hội nhập (hay nhu cầu xã hội), nhu cầu được kính trọng và nhu cầu tự hoàn thiện.

Có 4 giả thuyết cơ bản là cơ sở cho hệ thống nhu cầu của Maslow bao gồm:

- 1/ Khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn là yếu tố thúc đẩy nữa mà một nhu cầu khác sẽ nổi lên thay thế vị trí của nó. Vì vậy người ta phải luôn luôn cố gắng để thỏa mãn một nhu cầu nào đó.
- 2/ Hệ thống nhu cầu của hầu hết mọi người đều rất đa dạng. Luôn có một số nhu cầu khác nhau tác động tới hành vi của con người tại bất cứ thời điểm nào.
- 3/ Nhìn chung, những nhu cầu bậc thấp phải được thỏa mãn trước khi những nhu cầu bậc cao trở nên đủ mạnh để thôi thúc hành động.
- 4/ Có nhiều cách để thỏa mãn các nhu cầu bậc cao hơn các nhu cầu bậc thấp.



Sơ đồ 10.3- Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow

1.1- Các nhu cầu vật chất là những nhu cầu về thức ăn, quần áo, nơi ở.v.v... Chúng là những nhu cầu cơ bản nhất của con người và giữ vị trí thấp nhất trong hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow. Người ta thường cố gắng thỏa mãn các nhu cầu vật chất trước các nhu cầu khác.

Chẳng hạn, sự thôi thúc đối với một người đang rất đói là làm sao để có thức ăn hơn là được mọi người công nhận về sự thành đạt.

1.2- Nhu cầu an toàn là những nhu cầu về sự an toàn thân thể và sự ổn định trong đời sống, cũng như nhu cầu tránh khỏi sự đau đớn, sự đe dọa và bệnh tật. Sau nhu cầu vật chất, con người cần được thỏa mãn các nhu cầu ở mức cao hơn. Nhiều người thể hiện các nhu cầu an toàn của họ thông qua sự mong ước có một việc làm ổn định, cùng các phúc lợi y tế và sức khỏe, không bị thất nghiệp và được hưởng lương hưu khi về nghỉ...

1.3- Nhu cầu hội nhập, là những nhu cầu về tình bạn, tình yêu, tình cảm gia đình, họ hàng và các nhu cầu hội nhập vào cuộc sống xã hội. Những nhu cầu này được xếp trên các nhu cầu vật chất và nhu cầu an toàn, tức là ở mức thứ ba trong hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow.

Những người có nhu cầu hội nhập cao thích được làm những công việc có sự tham gia của nhiều người, còn những người có nhu cầu hội nhập thấp có thể bằng lòng với những công việc đơn độc. Khi doanh nghiệp không đáp ứng các nhu cầu hội nhập của nhân viên, thì sự không thỏa mãn của họ có thể được bộc lộ thông qua những hiện tượng như thường xuyên vắng mặt, năng suất thấp,

luôn trong trạng thái căng thẳng và thậm chí có thể xảy ra những mâu thuẫn nội bộ.

Để giúp nhân viên thỏa mãn các nhu cầu này, các nhà quản trị cần khuyến khích họ hợp tác thân thiện, tham gia tích cực vào các hoạt động xã hội do công ty tổ chức như các hoạt động thể thao, văn nghệ, dã ngoại...

1.4- Nhu cầu được kính trọng là những nhu cầu về lòng tự trọng, cảm nhận về sự thành đạt và sự công nhận của mọi người. Để thỏa mãn những nhu cầu này, người ta tìm mọi cơ hội để thành đạt, được thăng chức, có uy tín và địa vị để khẳng định khả năng và giá trị của mỗi người.

Khi nhân viên của doanh nghiệp được thúc đẩy bởi nhu cầu được kính trọng thì người ta thường làm việc tích cực và cố gắng nâng cao những kỹ năng cần thiết để thành công. Họ làm việc vì mong muốn được có tên trong danh sách những người xuất sắc, được nhận phần thưởng, được ca ngợi và được nhiều người biết tới. Những nhu cầu này cho phép xây dựng niềm tự hào cho nhân viên và khi chúng chiếm ưu thế thì các nhà quản trị có thể thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc với chất lượng cao bằng cách đem lại cho họ những cơ hội để họ thể hiện khả năng và bản lĩnh của mỗi người.

Những nhu cầu được xếp vào bậc thứ tư trong hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow.

1.5- Nhu cầu tự hoàn thiện gắn liền với sự phát triển, sự tự phát huy những khả năng tiềm tàng của cá nhân. Những nhu cầu này được xếp ở vị trí cao nhất trong hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow. Người đạt tới nhu cầu này là người có thể làm chủ được chính bản thân mình và có khả năng chi phối cả những người khác, là người thường có những đức tính như có óc sáng kiến, có tinh thần tự giác cao và có khả năng giải quyết vấn đề.

Các nhà quản trị cần nhận ra những nhu cầu này trong nhân viên để có thể giúp họ khám phá những cơ hội phát triển tài năng và nâng cao khả năng nghề nghiệp của họ. Chẳng hạn có thể thúc đẩy nhân viên phát huy khả năng của họ bằng cách tạo điều kiện cho họ tham gia vào quá trình ra quyết định, cải tiến công việc hay khuyến khích họ tham gia vào những công việc đòi hỏi phải có những kỹ năng đặc biệt.

1.6- Ứng dụng lý thuyết của Maslow

Maslow không cho rằng hệ thống thứ bậc các nhu cầu do ông đưa ra là một trật tự cố định, cũng nhắc được áp dụng đối với tất cả mọi người. Ông cho rằng, tại mỗi thời điểm cụ thể trong cuộc sống của mỗi người đều nổi lên những nhu cầu cấp thiết và người ta bị thôi thúc phải tìm cách thỏa mãn chúng. Cường độ của một nhu cầu cụ thể tùy thuộc vào mức độ mà nó và tất cả các nhu cầu bậc

thấp đã được thỏa mãn. Do đó mô hình của Maslow là một quá trình năng động và tiến triển không ngừng. Đồng thời, các nhu cầu vật chất là những nhu cầu cơ bản nhất và chúng phải được thỏa mãn trước tiên.

Những nghiên cứu ủng hộ quan điểm của Maslow cho rằng, khi những nhu cầu cơ bản chưa được thỏa mãn thì người ta sẽ không quan tâm đến những nhu cầu cao hơn. Tuy nhiên, người ta không nhất thiết phải thỏa mãn các nhu cầu theo một trật tự liên tục, như hệ thống thứ bậc của Maslow. Chẳng hạn, người ta không nhất thiết phải thỏa mãn nhu cầu hội nhập hay nhu cầu được kính trọng trước khi đạt tới sự thỏa mãn nhu cầu tự hoàn thiện.

Thực vậy, nhiều kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các nhà quản trị nên phân chia hệ thống thứ bậc của Maslow thành hai phần; phần dưới bao gồm các nhu cầu vật chất, nhu cầu an toàn và phần trên bao gồm các nhu cầu hội nhập, nhu cầu được kính trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Một khi doanh nghiệp giúp nhân viên thỏa mãn hai nhu cầu bậc thấp, thì các nhu cầu bậc cao sẽ không ảnh hưởng tới công việc của họ. Mặt khác, nếu các nhu cầu bậc thấp xuất hiện và không được thỏa mãn, chúng sẽ có thể trở thành mối đe dọa đối với năng suất và hiệu quả. Việc phân chia hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow thành hai phần còn ngụ ý rằng một khi hai nhu cầu bậc thấp đã được thỏa mãn, thì không có một nhu cầu riêng lẻ nào nghiêm nhiên trở thành nhu cầu nổi bật cần thỏa mãn để thúc đẩy nhân viên và các nhà quản trị phải nhằm vào đồng thời nhiều nhu cầu. Do đó, các nhà quản trị phải liên tục rà soát xem những nhu cầu nào sẽ thúc đẩy cấp dưới và bằng cách nào để thúc đẩy họ. Để có thể hiểu loại nhu cầu nào thúc đẩy cấp dưới là một công việc không dễ dàng. Nhất là khi nhà quản trị và nhân viên thuộc quyền không có cùng quốc tịch hay nền văn hóa thì vấn đề lại càng trở nên khó khăn hơn.

2- Mô hình hai yếu tố của Herzberg

Lý thuyết của Maslow chú trọng vào cá nhân con người, trong khi đó Frederick Herzberg và một số nhà khoa học hành vi khác tập trung xem xét sự thúc đẩy nhân viên trên phương diện công việc. Công trình nghiên cứu quan trọng đầu tiên của Herzberg là xem xét mối quan hệ giữa sự thỏa mãn trong công việc và năng suất. Herzberg và các trợ lý của ông yêu cầu những người được hỏi mô tả những tình cảm tích cực và tiêu cực đã trải qua trong công việc. Họ đã nhận ra rằng, sự hiện diện của mỗi đặc trưng cụ thể (như yếu tố trách nhiệm chẳng hạn) có thể làm tăng sự thỏa mãn trong công việc, nếu thiếu những yếu tố như vậy sẽ tạo ra sự không thỏa mãn. Ngược lại, nếu thiếu một đặc trưng nào đó, chẳng hạn sự ổn định của công việc, thì có thể tạo ra sự không thỏa mãn. Tuy nhiên điều đó không có nghĩa là công việc có mức độ an toàn cao chính là nguyên nhân đem lại sự thỏa mãn. Kết quả nghiên cứu này

đã đưa Herzberg đi tới kết luận là hai loại trạng thái mà người công nhân đã trải qua tạo ra sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc. Bởi vậy mô hình của ông được gọi là mô hình hai nhóm yếu tố. Những yếu tố gắn liền với những cảm xúc tích cực được gọi là những yếu tố thúc đẩy, còn những yếu tố gắn liền với những yếu tố duy trì. Bảng 10.1 liệt kê danh sách hai loại yếu tố này.

Bảng 10.1- Các yếu tố thúc đẩy và duy trì của Herzberg

Các yếu tố thúc đẩy	Các yếu tố duy trì
Nguồn gốc của sự thỏa mãn trong công việc	Nguồn gốc của sự không thỏa mãn trong công việc
. Sự thách thức của chính công việc	. Các điều kiện làm việc
. Trách nhiệm cá nhân	. Các chính sách và cung cách quản trị của công ty
. Sự công nhận của mọi người	. Chất lượng quản lý
. Sự thành đạt	. Mối quan hệ với các đồng nghiệp
. Triển vọng nghề nghiệp	. Lương bổng, địa vị và sự an toàn của công việc.

2.1- Các yếu tố thúc đẩy

Các yếu tố thúc đẩy là những yếu tố thuộc bên trong công việc, bao gồm sự thách thức của chính công việc, trách nhiệm cá nhân, sự công nhận của mọi người, sự thành đạt và triển vọng của công việc. Những yếu tố này qui định sự hứng thú và thỏa mãn xuất phát từ một công việc. Khi cả 5 yếu tố này đều hiện diện trong một công việc, thì chúng sẽ tạo ra sự thúc đẩy ở mức cao và kích thích người nhân viên đạt tới những thành tích cao hơn, nếu không có những điều không thỏa mãn.

2.2- Các yếu tố duy trì

Các yếu tố duy trì là những yếu tố thuộc bên ngoài công việc, bao gồm các điều kiện làm việc, các chính sách của công ty, chất lượng quản trị, mối quan hệ với các đồng nghiệp và lương bổng, địa vị, sự an toàn của công việc. Những yếu tố này quy định phạm vi mà công việc được thực hiện.

Herzberg cho rằng, mặc dù việc đảm bảo các yếu tố bên ngoài công việc này ở trạng thái tích cực là cần thiết để duy trì mức độ thỏa mãn hợp lý của công việc. Song sự hiện diện của chúng không nhất thiết sẽ làm tăng mức độ

thỏa mãn của công việc.

Những ứng dụng của mô hình hai yếu tố vào quản lý là rất quan trọng. Tuy nhiên, các nhà quản trị phải áp dụng đồng bộ cả hai nhóm yếu tố, bởi các yếu tố duy trì không thể giải quyết những vấn đề như nạn vắng mặt, bỏ việc, sự bất bình hay năng suất thấp. Theo Herzberg những vấn đề này chỉ được giải quyết khi vận dụng thành công các yếu tố thúc đẩy.

Nhiều người đã lên tiếng phê phán lý thuyết hai yếu tố bởi họ cho rằng nó có những sai lầm về phương pháp luận do đã không quan tâm đến sự khác biệt về nhu cầu của mỗi người. Tuy nhiên nhiều nhà quản trị chấp nhận lý thuyết này bởi các lý do:

(1) Dễ hiểu, các nhà quản trị dễ dàng nhận ra những yếu tố thúc đẩy và những yếu tố duy trì.

(2) Những hoạt động cần thiết để nâng cao thành tích của nhân viên là khá đơn giản: Giao cho họ những công việc có nhiều thách thức và khuyến khích họ tham gia vào các hoạt động nhằm tìm biện pháp cải tiến, đổi mới.

(3) Sự nâng cao thành tích không tùy thuộc vào sự gia tăng đáng kể các chi phí tài chính như tăng lương hay phúc lợi cho nhân viên mà chủ yếu dựa vào sự gia tăng các yếu tố thúc đẩy.

3- Mô hình làm phong phú công việc của Hackman-Oldham

Mô hình làm phong phú công việc là sự phát triển lý thuyết hai yếu tố của Herzberg bằng cách chú trọng đến những phương pháp có thể làm thay đổi những đặc điểm của công việc, nhằm thúc đẩy nhân viên và nâng cao sự thỏa mãn trong công việc. Luận điểm chính của mô hình này là giúp công nhân thỏa mãn những nhu cầu bậc cao của họ.

3.1- Các trạng thái tâm lý tới hạn

Thông qua sơ đồ 10.4 mô hình Hackman-Oldham chỉ ra rằng có ba trạng thái tâm lý tới hạn ảnh hưởng tới sự thúc đẩy công nhân tại nơi làm việc. Khi có bất cứ trạng thái tâm lý nào ở mức thấp, thì sự thúc đẩy đối với nhân viên cũng ở mức thấp.

3.1.1- Trạng thái ý nghĩa của công việc là trạng thái tâm lý đo lường mức độ nhận thức của nhân viên về giá trị và ý nghĩa công việc của họ. Chẳng hạn, nếu những người công nhân tin tưởng rằng công việc mà họ đang làm là rất hữu ích thì họ sẽ được thúc đẩy rất cao để hoàn thành nó.

3.1.2- Trách nhiệm của cá nhân đối với công việc là trạng thái tâm lý đo lường mức độ mà người nhân viên cảm nhận về trách nhiệm riêng đối với chất

lượng công việc của họ. Nếu người nhân viên cho rằng thành tích hoàn thành nhiệm vụ của họ hoàn toàn do các quy chế, nguyên tắc của công ty quyết định thì họ sẽ cảm thấy chỉ phải chịu trách nhiệm ở mức độ rất thấp về hành vi của bản thân. Ngược lại, họ sẽ cảm thấy có trách nhiệm hơn khi phải tự quyết định về các hoạt động của bản thân.

3.1.3- *Nhận thức về kết quả* là trạng thái tâm lý đo lường mức độ mà người nhân viên đón nhận thông tin phản hồi về tình trạng hoàn thành công việc của họ. Nếu người nhân viên không nhận được thông tin về kết quả do những nỗ lực của họ tạo ra, thì họ sẽ quan tâm rất ít đến thành tích của họ.

Những trạng thái tâm lý tới hạn	Hệ quả	Sự thúc đẩy cao độ đối với công việc
<ul style="list-style-type: none"> - Trạng thái ý nghĩa của công việc - Trách nhiệm cá nhân đối với công việc - Sự nhận biết về kết quả 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhận thức rằng công việc là xứng đáng - Ý thức về trách nhiệm cá nhân - Sự nhận biết về cấp độ của thành tích 	

Sơ đồ 10.4. Những trạng thái tâm lý ảnh hưởng đến sự thúc đẩy

3.2- Sự ảnh hưởng của đặc điểm công việc

Bảng 10.2 liệt kê 5 đặc trưng chủ yếu của công việc là:

- Mức độ phức tạp của công việc
- Tính đồng nhất của công việc.
- Tầm quan trọng của công việc.
- Tính độc lập của công việc
- Thông tin phản hồi về kết quả của công việc.

Những đặc trưng này tác động đến ba trạng thái tâm lý tới hạn. Sơ đồ 10.5 cho thấy ba yếu tố: mức độ phức tạp, tính đồng nhất và tầm quan trọng của công việc đóng góp vào ý nghĩa của công việc. Những công việc thiếu những đặc trưng này dường như sẽ kém giá trị và trở nên tầm thường.

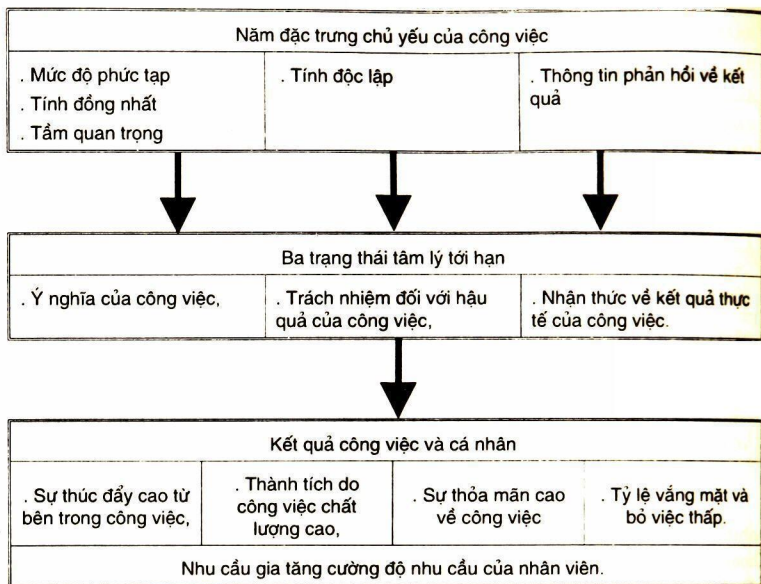
Bảng 10.2- Những đặc trưng chủ yếu của công việc.

. Mức độ phức tạp của công việc.	. Mức độ mà công việc đòi hỏi phải sử dụng những kỹ năng và trí thông minh trong thực hiện.
. Tính đồng nhất của công việc.	. Mức độ giống nhau của những phần việc mà công việc đòi hỏi phải hoàn thành. Công việc được tiến hành với thời điểm bắt đầu và kết quả có thể dự kiến trước.
. Tầm quan trọng của công việc.	. Mức độ mà công việc có sự tác động quan trọng đối với các mục tiêu hay đối với công việc của người khác trong công ty.
. Tính độc lập của công việc.	. Mức độ tự do, độc lập và tùy ý mà công việc đem lại cho người đảm nhiệm nó theo lịch trình và xác định các thủ tục được áp dụng khi thực hiện các nhiệm vụ cụ thể.
. Thông tin phản hồi về kết quả công việc.	. Mức độ yêu cầu nhận được thông tin phản hồi rõ ràng và trực tiếp về kết quả thực hiện công việc và thành tích của cá nhân.

Tính độc lập của công việc cổ vũ sự nâng cao trách nhiệm cá nhân. Đối với những công việc có tính độc lập cao, người nhân viên thường coi thành tích do hoàn thành nó liên quan trực tiếp đến các quyết định và nỗ lực của riêng họ. Do đó, đối với những công việc có mức độ độc lập thấp - bởi có nhiều người tham gia - nhà quản trị phải chịu trách nhiệm cung cấp cho nhân viên những thông tin phản hồi thích hợp. Thông tin phản hồi đem đến cho nhân viên sự nhận biết về kết quả do sự cố gắng của họ tạo ra.

3.3- Nhu cầu gia tăng sự thách thức và thích thú trong công việc

Đặc trưng cuối cùng của mô hình Hackman - Oldman là cường độ phát triển của nhu cầu, đó là mức độ mong ước của một cá nhân muốn công việc đem lại cho anh ta những thách thức, cảm giác về sự hoàn thành và sự hiểu biết. Nhiều nhân viên chỉ muốn làm những công việc mà chúng thỏa mãn các nhu cầu bậc thấp của họ, trong khi đó nhiều người khác lại chỉ muốn làm những công việc mà chúng có thể thỏa mãn những nhu cầu bậc cao. Những người có thái độ chấp nhận sự thách thức, sự phát triển và sáng tạo thường có những phản ứng tích cực đối với các chương trình làm phong phú công việc. Tuy nhiên nếu các nhu cầu phát triển của một cá nhân thuộc loại yếu thì những cố gắng nhằm làm phong phú công việc chỉ có tác dụng làm tăng sự căng thẳng và đem lại sự không thỏa mãn trong công việc.



Sơ đồ 10.5- Mô hình làm phong phú công việc của Hackman- Oldham.

Mỗi cá nhân thường mang những nhu cầu khác nhau vào công việc, do đó các nhân viên sẽ có những phản ứng đối với cùng một công việc theo những cách khác nhau. Bởi vậy, một công việc có thể là tốt, phù hợp người này song trở lại tỏ ra là tồi tệ đối với một người khác. Mô hình làm phong phú công việc minh họa quan niệm này bằng cách chứng tỏ rằng cường độ nhu cầu của một người đối với sự phát triển chỉ rõ mối quan hệ giữa các đặc trưng chủ yếu của công việc đối với thành tích và sự thỏa mãn.

3.4- Các phương pháp làm phong phú công việc

Có 5 phương pháp cụ thể mà các nhà quản trị cần tiến hành để làm phong phú công việc của cấp dưới là:

- Hình thành các nhóm làm việc theo các nhóm không chính thức trong doanh nghiệp.
- Kết hợp nhiều công việc cụ thể có đặc điểm tương tự với nhau thành một công việc nhằm gia tăng sự thách thức.
- Thiết lập các mối quan hệ với khách hàng.

- Liên kết các công việc theo chiều dọc.
- Mở rộng các kênh thông tin phản hồi.

3.5- Ứng dụng của lý thuyết làm phong phú công việc

Mô hình làm phong phú công việc của Hackman-Oldham đòi hỏi công việc trước tiên của các nhà quản trị là phải tìm hiểu công việc của cấp dưới để nhận diện những đặc trưng chủ yếu của công việc. Bởi một sự cố gắng nhằm gia tăng mức độ phức tạp của một công việc có thể vượt quá khả năng của nhân viên. Đồng thời, bằng cách hiểu rõ những nhu cầu cá nhân đối với sự thành đạt và phát triển của cấp dưới, các nhà quản trị có thể đưa ra những quyết định thực tế để cải tiến công việc nhằm nâng cao thành tích và mức độ thỏa mãn trong công việc của nhân viên. Tuy nhiên đối với những nhân viên không muốn thăng tiến trong công việc thì các chương trình làm phong phú công việc tỏ ra không có tác dụng. Đồng thời, nhiều nhà quản trị cho rằng rất khó xác định các chi phí và lợi ích của các chương trình làm phong phú công việc.

Mặc dù vậy nhiều nhà quản trị đã nhấn mạnh rằng phương pháp làm phong phú công việc giúp họ nhận thức được tầm quan trọng của những công việc mà họ đảm nhận. Nó giúp nhận diện những công việc cần được thiết kế lại để gia tăng mức độ thỏa mãn cho nhân viên. Đồng thời, mô hình làm phong phú công việc còn chỉ ra rằng sự gia tăng những yếu tố nào đó của công việc sẽ nâng cao hiệu quả trong việc cải thiện ba trạng thái tâm lý tới hạn của nhân viên, vì vậy nâng cao tính hiệu quả của công việc.

4- Lý thuyết nhu cầu của Atkinson và McClelland

Atkinson và McClelland cho rằng rất cả mọi người đều có nhu cầu đối với sự thành đạt, quyền lực và sự hội nhập.

- Những người có nhu cầu thành đạt cao thường thích những hoàn cảnh có mức độ rủi ro vừa phải và ở trong bối cảnh đó, họ có thể nhận rõ được những đóng góp của cá nhân.
- Những người có nhu cầu cao đối với quyền lực thường thích những hoàn cảnh mà họ có thể giành được và duy trì sự kiểm soát đối với các phương tiện, công cụ để tác động tới những người khác.
- Những người có nhu cầu đối với sự hội nhập vào xã hội cao thường có những mong ước rất mạnh mẽ là duy trì được các mối quan hệ thân thiện, mật thiết với mọi người và nhận được sự yêu mến của những người khác.

Tùy theo mỗi loại người và nhu cầu của họ mà các nhà quản trị cần áp

dụng những chương trình thúc đẩy phù hợp nhằm đem lại cho họ sự thỏa mãn và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

IV- CÁC LÝ THUYẾT THỨC ĐẨY THEO QUÁ TRÌNH

Những nội dung của phần III đã tập trung xem xét sự thúc đẩy dựa trên những nhu cầu khác nhau mà nhân viên đã mang vào công việc của họ và sự tác động của chính các đặc trưng của công việc đối với hoạt động của nhân viên. Tuy nhiên, tất cả các lý thuyết đó đều không giải thích thỏa đáng rằng tại sao người ta lại có nhiều cách khác nhau để thỏa mãn các nhu cầu và đạt tới các mục tiêu của họ. Để hiểu được điều này, chúng ta cần khám phá quá trình thúc đẩy của nhân viên. Bởi vậy, trong phần này chúng ta sẽ xem xét hai mô hình về quá trình thúc đẩy của nhân viên là lý thuyết về sự kỳ vọng và lý thuyết về sự công bằng.

Mô hình về sự kỳ vọng nhấn mạnh rằng sự thúc đẩy, thành tích và sự thỏa mãn trong công việc tùy thuộc vào niềm tin rằng nếu nỗ lực hoàn thành những hoạt động nào đó thì sẽ mang lại những kết quả mong muốn. Còn mô hình công bằng thì nhấn mạnh rằng con người được thúc đẩy khi đạt được sự công bằng so với người khác về những phần thưởng dành cho những thành tích của họ.

1- Mô hình về sự kỳ vọng

Lý thuyết kỳ vọng cho rằng quá trình thỏa mãn các nhu cầu đòi hỏi phải đưa ra những quyết định. Những quyết định này thường bao hàm sự lựa chọn giữa những giải pháp đòi hỏi có những sự hy sinh, mất mát nào đó. Chẳng hạn, một nhà quản trị được thăng chức kèm theo yêu cầu phải chuyển tới một thành phố xa nhà. Trước khi chấp nhận, ông ta quyết định chỉ tuân theo sự điều động đi xa khi được tăng lương và có địa vị cao hơn hiện tại. Tương tự như vậy, một công nhân sản xuất có thể muốn chuyển khỏi dây chuyền sản xuất hiện tại khi được đề bạt lên chức đốc công, để cắt đứt những liên hệ với các đồng nghiệp cũ.

Cơ sở của lý thuyết kỳ vọng là sự tin tưởng rằng mọi người có khả năng quyết định đối với những gì mà người ta muốn và đánh giá những cơ may có thể đạt được mục tiêu của họ. Lý thuyết kỳ vọng cố gắng giải thích những khác biệt trong hành vi của con người bằng cách vạch ra các bước trong quá trình thúc đẩy.

1.1- Lý thuyết kỳ vọng của Vroom

Phương pháp tiếp cận nhằm giải thích cách thức mọi người đưa ra các quyết định được chấp nhận rộng rãi nhất là lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom. Lý thuyết của ông chỉ ra rằng người ta lựa chọn một trong số nhiều

hành động tùy theo sự kỳ vọng về những kết quả mong muốn mà hành động đó mang lại (tăng lương, sự thành đạt hay thách thức mới). Lý thuyết kỳ vọng dự kiến rằng một người nhân viên sẽ được thúc đẩy để nâng cao thành tích nếu anh ta nhận thức rằng bản thân có khả năng thực hiện hành vi mong muốn, tin tưởng rằng thành tích sẽ đem lại kết quả mong muốn và được đánh giá cao dựa trên kết quả đó.



Sơ đồ 10.4- Những khái niệm chủ yếu về lý thuyết kỳ vọng của V. Vroom

Lý thuyết kỳ vọng của Vroom dựa vào ba giả thuyết căn bản sau:

1/ Những áp lực của công việc đối với tình trạng của cá nhân và nghề nghiệp kết hợp với nhau để thúc đẩy và xác định hành vi của con người. Áp lực của công việc tác động tới cách thức người ta thực hiện nó.

2/ Người ta đưa ra những quyết định có ý thức đối với những hành vi của

họ. Chẳng hạn, một người quyết định chấp nhận làm việc cho một công ty, quyết định làm thêm giờ để tăng thu nhập hay cố gắng để được thăng chức... đều là phải những quyết định có ý thức...

3/ *Lựa chọn chương trình hành động dựa trên sự kỳ vọng là một hành vi nào đó sẽ mang lại kết quả mong muốn.* Mọi người thường có khuynh hướng hành động theo cách mà họ tin rằng cách đó sẽ giúp họ đạt được mục tiêu (được thăng chức hay được trọng dụng) và tránh những hành động có thể dẫn tới những hậu quả không mong muốn (bị khiển trách hay giáng cấp).

Sơ đồ 10.6 minh họa các mối quan hệ giữa những khái niệm cơ bản của lý thuyết về sự kỳ vọng.

Trước khi hành động, người ta phải đánh giá mức độ nỗ lực cần thiết đủ để hoàn thành hoạt động dự kiến. Kỳ vọng là sự tin tưởng rằng sự cố gắng sẽ đem lại những kết quả bậc 1. *Kết quả bậc 1* là thái độ liên quan đến công việc như hài lòng về thành tích đã đạt được, về sự sáng tạo, sự tin cậy hay sự chậm trễ... Đó là hệ quả trực tiếp của sự nỗ lực mà người nhân viên đã tiêu hao trong một công việc. Phương tiện là nhận thức liên kết giữa những kết quả bậc 1 và những kết quả bậc 2. Người nhân viên phải tin tưởng rằng những thái độ liên quan đến công việc nào đó sẽ đem lại những kết quả mong muốn. Sự liên kết này được biểu diễn như một xác suất. Chẳng hạn nếu một người công nhân đạt được điểm xuất sắc trong cuộc thi tay nghề, thì anh ta hy vọng sẽ nhận được sự khâm phục của các đồng nghiệp và sự khen ngợi của cấp trên. Đồng thời anh ta cũng kỳ vọng sẽ được tăng lương hay thăng chức, đây là kết quả bậc 2 mà anh ta mong muốn. *Kết quả bậc 2* là một kết quả - có thể tốt và cũng có thể là xấu - chẳng hạn như sự tăng lương, thăng chức, giáng chức, sự kính trọng của đồng nghiệp, sự bảo đảm về việc làm. Đây là hệ quả xuất phát từ kết quả bậc 1.

Biểu trị là giá trị hay tác dụng mà người nhân viên gán cho kết quả bậc 1 hay bậc 2. Vì vậy các biểu trị của những kết quả khác nhau có thể thúc đẩy thái độ và ảnh hưởng tới các quyết định của người nhân viên. Mặt khác, do biểu trị mang tính chủ quan nên với cùng một kết quả có thể có giá trị cao với người này, song lại có giá trị thấp với một người khác. Chẳng hạn, sự thăng chức lên một địa vị cao hơn sẽ hấp dẫn hơn đối với một nhà quản trị - là người coi giá trị (biểu trị) thể hiện ở quyền lực, trách nhiệm và thu nhập - so với một nhà khoa học chuyên nghiên cứu về kinh tế vốn coi giá trị là sự sáng tạo, khám phá và tính độc lập của ông ta.

Biểu trị của kết quả bậc 1 (như thành tích chẳng hạn) còn tùy thuộc vào những biểu trị được chuyển tới các kết quả bậc 2 và các phương tiện giữa hai bậc kết quả. Như thí dụ trên đã nêu, khi người công nhân đạt điểm cao trong cuộc thi tay nghề, được các đồng nghiệp kính trọng và được thăng thưởng, anh

ta sẽ được thúc đẩy. Tuy nhiên, nếu anh ta nhận được sự lạnh nhạt và xa lánh của mọi người xung quanh cùng với điểm cao, thì anh ta sẽ đánh giá lại thành tích của bản thân.

Do đó, sự thúc đẩy được xác lập bởi lòng tin của cá nhân về mối liên hệ giữa sự cố gắng và thái độ, sự kỳ vọng về những hoạt động nào đó (những kết quả bậc 1) sẽ tạo ra những kết quả mong muốn.

Tóm lại, lý thuyết kỳ vọng của Vroom cho rằng người ta sẽ làm những gì mà họ có thể làm một khi đã quyết định rằng đó là việc họ muốn làm.

1.2- Mô hình về sự kỳ vọng của Porter - Lawler

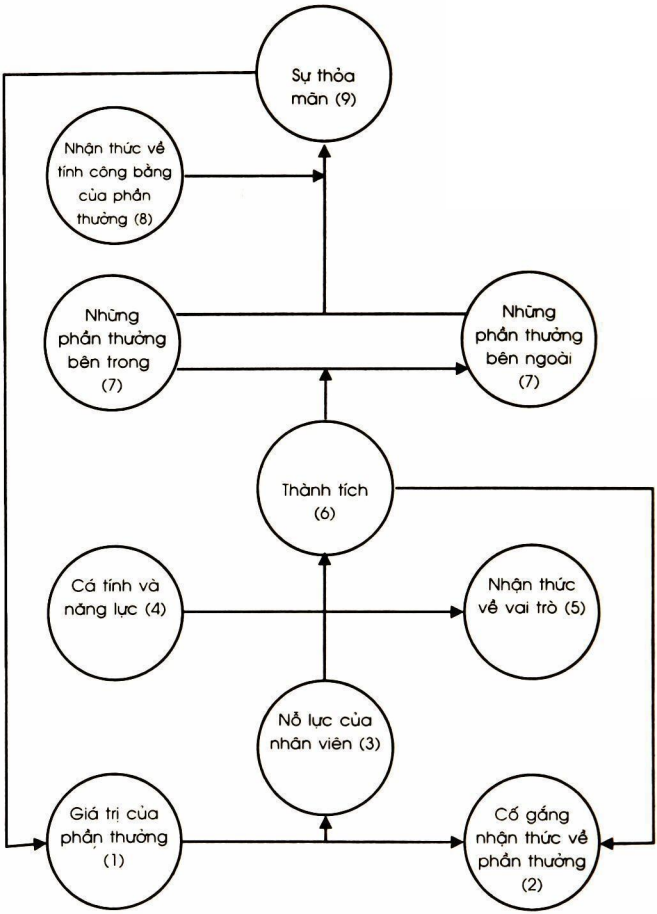
Theo L.Porter và E.Lawler thì sự thỏa mãn trong công việc là hệ quả hơn là nguyên nhân của thành tích. Với những mức độ khác nhau về thành tích thì dẫn tới những phần thưởng khác nhau. Đến lượt chúng, các phần thưởng tạo ra những mức độ thỏa mãn khác nhau. Sơ đồ 10.7 cho thấy toàn bộ mô hình kỳ vọng của Porter và Lawler, thể hiện cùng lúc những đặc điểm của con người, công việc và tổ chức nhằm lý giải về quá trình thúc đẩy nhân viên.

* *Giá trị của phần thưởng* là tầm quan trọng mà người ta gán cho những quyền lợi nhận được từ một công việc. Chẳng hạn như sự yêu mến của các đồng nghiệp, lương cao, thăng chức hay cảm giác về sự hoàn thành. Một số người có thể đánh giá cao tình cảm của các đồng nghiệp; số người khác lại có thể đánh giá cao giá trị của tiền bạc.

* *Sự cố gắng nhận thức về phần thưởng* là nhận thức về lượng nỗ lực cần thiết để đạt được một phần thưởng nào đó.

* *Sự nỗ lực của nhân viên* là lượng sức lực tiêu hao (thể lực hay trí lực) để hoàn thành một công việc cụ thể nào đó. Mức độ cố gắng là thước đo để đo lường thành tích và sự cố gắng thể hiện mức độ tiêu hao năng lượng hơn là cách thức để thành công. Lượng sức lực bị tiêu hao tùy thuộc vào sự tác động qua lại giữa giá trị của phần thưởng và xác suất giữa nỗ lực - phần thưởng.

Đĩ nhiên, nỗ lực không trực tiếp đưa đến thành tích mà nó thông qua các yếu tố trung gian là năng lực và nhận thức về vai trò của cá nhân. *Năng lực* là sự tinh thông những kỹ năng cần thiết của một người để thực hiện một công việc nào đó, chẳng hạn như kỹ năng nhận thức, kỹ năng kỹ thuật hay kỹ năng truyền thông. *Cá tính* là những đặc điểm riêng của cá nhân mà có thể ảnh hưởng đến thành tích trong công việc. Bởi vậy, năng lực và cá tính có sự độc lập tương đối so với trạng thái của công việc. Mặc dù người công nhân có thể tiếp thu được những kỹ năng mới trong khi làm việc, song nhìn chung họ phải có những năng lực căn bản và cá tính trước khi bắt đầu công việc.



Sơ đồ 10.7- Mô hình về sự kỳ vọng của Porter và Lawler

Nhận thức về vai trò là sự tin tưởng của người nhân viên rằng những nhiệm vụ nào đó sẽ được hoàn thành nếu anh ta thực hiện công việc một cách hoàn hảo. Nhận thức về vai trò quy định cách thức mà người nhân viên xác định những công việc của họ là loại nỗ lực mà họ cho là cần thiết để đạt thành tích cao.

Tất cả năm yếu tố vừa đề cập đều ảnh hưởng đến thành tích. *Thành tích* là mức hoàn thành công việc của cá nhân sau khi đã tiêu hao những nỗ lực nào đó, phù hợp với năng lực và nhận thức về vai trò của cá nhân. Một người công nhân có thể tiêu hao một lượng nỗ lực lớn, nhưng nếu anh ta không có năng lực hay đánh giá sai cơ hội thành công trong tổ chức, thì thành tích của anh ta sẽ rất thấp.

Các nhà quản trị thường sử dụng sáu yếu tố này để nâng cao năng suất và sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.

Phần thưởng là những kết quả công việc mà người nhân viên mong ước. Sơ đồ 10.7 đã chỉ rõ hai loại phần thưởng: bên trong và bên ngoài. *Phần thưởng bên ngoài* là tất cả những gì mà người nhân viên nhận được từ tổ chức, như sự giám sát hợp lý, sự hài lòng về các điều kiện làm việc, lương cao, có địa vị, sự bảo đảm về việc làm và phúc lợi... Đây là những yếu tố mà Herzberg coi là có tác dụng duy trì. *Phần thưởng bên trong* là sự thỏa mãn của cá nhân, bao gồm sự thành đạt, thành tích, sự tự thừa nhận, trách nhiệm và sự phát triển của con người - Những khía cạnh này được Herzberg coi là những yếu tố thúc đẩy.

Trong mô hình của Porter - Lawler, tất cả các phần thưởng bên trong và bên ngoài đều được đề cập. Tuy nhiên, tại nhiều doanh nghiệp, người ta đã khám phá ra rằng những phần thưởng bên trong đem lại cho nhân viên sự thỏa mãn trong công việc cao hơn so với các phần thưởng bên ngoài. Nguyên nhân là do người nhân viên cảm thấy những phần thưởng bên trong đem lại cho họ sự kính trọng của mọi người và nâng cao hiểu biết về công việc.

Nhận thức về tính công bằng của phần thưởng là số lượng phần thưởng mà người nhân viên tin rằng phần của họ tương ứng với phần của những người khác. Chẳng hạn, một nhà quản trị bậc trung hy vọng được trả lương, thưởng tương xứng với công việc và được cấp phòng làm việc riêng, một thư ký và được mọi người kính trọng. Những kỳ vọng này dựa trên nhận thức của ông ta về những nhu cầu, đòi hỏi của công việc và những đóng góp của ông ta cũng tương xứng với những người khác trong công ty.

Về cơ bản, nhận thức về tính công bằng của phần thưởng phản ánh mức phần thưởng mà người nhân viên cảm thấy họ xứng đáng được hưởng do đạt thành tích cao trong một công việc cụ thể.

Sự thỏa mãn là thái độ hình thành từ sự chênh lệch giữa những phần

thường mà người nhân viên nhận được và những phần thưởng mà anh ta tin tưởng là đáng được nhận. Nếu mức chênh lệch càng nhỏ thì sự thỏa mãn của người nhân viên càng cao. Người ta thường so sánh những phần thưởng họ nhận được với những phần thưởng mà những người khác nhận được. Nếu người nhân viên nhận thấy có sự đối xử không công bằng, thì họ sẽ không thỏa mãn.

Sự thỏa mãn của nhân viên là rất quan trọng bởi nhiều lẽ. Thứ nhất, nhiều kết quả nghiên cứu cho thấy mối liên quan giữa sự thỏa mãn và thành tích không phải là “sự thỏa mãn đưa đến thành tích” cũng như “thành tích dẫn đến sự thỏa mãn”. Thứ hai, sự thỏa mãn liên quan đến tỷ lệ vắng mặt, đi làm trễ giờ, rời bỏ công ty và sự cam kết chung. Khi nhân viên càng được thỏa mãn, thì họ càng ít vắng mặt, đi làm trễ, hay rời bỏ công ty. Sự thỏa mãn cũng ảnh hưởng tới nhận thức của nhân viên về môi trường làm việc và thúc đẩy tinh tích cực trong công việc của họ.

** Ứng dụng mô hình kỳ vọng của Porter - Lawler*

Mô hình kỳ vọng của Porter - Lawler gồm có nhiều bước mà các nhà quản trị cần áp dụng để thúc đẩy nhân viên:

(1) Xác định phần thưởng tương xứng với thành tích hay phù hợp với mong muốn của nhân viên

Để thúc đẩy nhân viên, phần thưởng phải dựa trên những mong ước của mỗi người. Các nhà quản trị có thể xác định những phần thưởng mà nhân viên của họ muốn bằng cách quan sát thái độ hay trao đổi trực tiếp để tìm hiểu ước muốn của họ.

(2) Nhận diện đúng mức độ kỳ vọng về thành tích

Vì lẽ thành tích không dẫn đến sự thỏa mãn, nên các nhà quản trị phải nêu rõ những công việc cần hoàn thành tốt để được khen thưởng. Điều đó cho thấy rằng, giữa các nhà quản trị và cấp dưới có sự nhất trí về hình thức và mức thành tích kỳ vọng.

(3) Phải đảm bảo rằng mức thành tích đã đề ra có thể đạt tới được.

Nếu nhân viên cho rằng, ban lãnh đạo đặt mức thành tích là không thể đạt tới thì sự thúc đẩy của họ sẽ rất thấp.

(4) Phần thưởng phải gắn liền với thành tích

Để duy trì hay gia tăng sự thúc đẩy nhân viên, các nhà quản trị phải kết hợp chặt chẽ phần thưởng với thành tích. Những người có thành tích cao phải được khen thưởng xứng đáng.

(5) Phải đảm bảo rằng phần thưởng là thỏa đáng

Những phần thưởng lớn, xứng đáng tạo ra những động lực mạnh mẽ trong

nhân viên.

Mặt khác, mô hình về sự kỳ vọng cũng có những hạn chế mà các nhà quản trị phải hiểu rõ để tránh. Hạn chế lớn nhất là tính phức tạp của nó.

- Tại mỗi thời điểm cần đưa ra các quyết định, người ta rất khó xác định sự tương tác qua lại giữa sự kỳ vọng, các phương tiện và kết quả

- Nhân viên rất khó đánh giá chính xác những kết quả có thể đạt tới và những kết quả không thể đạt được.

Tuy nhiên mô hình kỳ vọng giúp các nhà quản trị tập trung vào những hoạt động tác động tới những yếu tố có thể thúc đẩy nhân viên và nâng cao thành tích của họ.

2- Mô hình về sự công bằng

2.1- Khái niệm

Mô hình về sự công bằng là lý thuyết quá trình về sự thúc đẩy gắn liền với lòng tin của cá nhân về sự công bằng mà họ được đối xử so với những người ngang hàng. Một trong những công việc khó khăn nhất của nhà quản trị là đảm bảo sự công bằng trong đánh giá thành tích để khen thưởng. Trong chương 9, chúng ta đã thấy tầm quan trọng của của hệ thống đánh giá thành tích là để duy trì sự thúc đẩy nhân viên nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Một hệ thống đánh giá thành tích hữu hiệu là phải hoàn toàn công bằng để nhân viên tin tưởng vào tính trung thực trong phân chia các phần thưởng.

Nhà nghiên cứu J.S.Adams đã chỉ ra rằng người ta thường tính nhằm các tỷ số so sánh giữa những kết quả và những cống hiến đã bỏ ra để xác định xem họ có được đối xử công bằng hay không. *Những kết quả* bao gồm tất cả những phần thưởng bên trong và bên ngoài, chẳng hạn như sự thăng chức, sự thách thức trong công việc, lương bổng và tình cảm của các đồng nghiệp. *Sự cống hiến* bao gồm những gì mà người nhân viên đã sử dụng trong khi thực hiện công việc như thời gian, sự nỗ lực, học vấn và lòng trung thành.

Các tỷ số so sánh bao gồm:

- | | |
|--------------------|---|
| - Công bằng: | $\frac{\text{Kết quả (của bản thân)}}{\text{Sự cống hiến (của bản thân)}} = \frac{\text{Kết quả (của người khác)}}{\text{Sự cống hiến (người khác)}}$ |
| - Không công bằng: | $\frac{\text{Kết quả (của bản thân)}}{\text{Sự cống hiến (của bản thân)}} < \frac{\text{Kết quả (của người khác)}}{\text{Sự cống hiến (của người khác)}}$ |
| - Không công bằng: | $\frac{\text{Kết quả (của bản thân)}}{\text{Sự cống hiến (của bản thân)}} > \frac{\text{Kết quả (của người khác)}}{\text{Sự cống hiến (của người khác)}}$ |

Nhìn chung, kết quả so sánh sẽ đem lại cho người nhân viên một trong ba kết cục: khen thưởng công bằng, dưới mức công bằng và trên mức công bằng đối với anh ta. Nếu người nhân viên cảm thấy có sự không công bằng, thì anh ta sẽ lựa chọn một trong sáu giải pháp sau nhằm làm giảm sự không công bằng:

- (1) Tăng phần cống hiến của bản thân để biện minh cho những phần thưởng cao, trong trường hợp anh ta cảm thấy được thưởng cao hơn so với người khác.
- (2) Giảm phần cống hiến của bản thân để bù vào phần thấp hơn về phần thưởng, trong trường hợp anh ta cảm thấy được thưởng thấp hơn so với người khác.
- (3) Thay đổi cách giải quyết bằng cách thông qua sự can thiệp của luật pháp hay những giải pháp khác như rời khỏi nơi làm việc trước giờ quy định.v.v...
- (4) Điều chỉnh các so sánh bằng cách lựa chọn một người khác để so sánh.
- (5) Xuyên tạc sự thật bằng cách giải thích rằng sự không công bằng đã được điều chỉnh.
- (6) Bỏ việc nếu sự không công bằng không thể giải quyết được.

Sự không công bằng thường xảy ra trong nhiều lĩnh vực, nhưng phổ biến nhất là trên phương diện thăng chức, tăng lương, khen thưởng và các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác.

Chính sách trả lương dựa trên công trạng của nhân viên thường là nguyên nhân tạo ra cảm giác về sự không công bằng. Mặc dù cơ sở của hệ thống trả lương này là dựa trên thành tích, nhưng lương bổng là một vấn đề khá nhạy cảm và rất dễ đem lại những bất đồng sâu sắc giữa các bên trong doanh nghiệp. Nhiều công ty đặt ra những khoản tiền thưởng cho những thành tích xuất sắc của nhân viên. Khoản tiền này là có giới hạn, bởi vậy nếu có nhiều người muốn nhận được nó, thì sẽ có những người bị thất vọng và họ có thể cho rằng thành tích của họ đã không được công nhận.

Điều đáng lưu ý là các nhà quản trị không nên tuyệt đối hóa tinh công bằng, bởi tất cả mọi người đều có những nhu cầu, mong ước và ham muốn khác nhau tại nơi làm việc. Do đó rất khó thiết lập được sự công bằng phù hợp với mỗi người. Thậm chí ngay trong trường hợp công ty thưởng cho toàn bộ nhân viên cùng một loại phần thưởng, thì cũng vẫn có một số người cho rằng họ đã bị đối xử không công bằng.

V- LÝ THUYẾT VỀ SỰ TĂNG CƯỜNG

Trong phần này chúng ta sẽ xem xét sự thúc đẩy nhân viên theo một phương pháp tiếp cận mới, chú trọng vào việc sử dụng khéo léo các phần thưởng hay hình phạt để khuyến khích hay ngăn cản hành vi của nhân viên. Phương pháp tiếp cận này do B.F. Skinner sáng tạo ra và được gọi là lý thuyết về sự tăng cường.

1- Khái niệm

Lý thuyết về sự tăng cường chỉ ra rằng hành vi là một chức năng chịu sự chi phối của hậu quả (phần thưởng hay hình phạt). Những hành vi được khen thưởng là những hành vi được khuyến khích lặp lại, còn những hành vi bị phạt là những hành vi cần tránh. Nếu người nhân viên được thưởng do đạt được thành tích cao, thì anh ta có thể tiếp tục thực hiện hành vi ở mức cao hơn với hy vọng sẽ nhận được những phần thưởng trong tương lai. Tuy nhiên, nếu hậu quả của một hành vi cụ thể là sự không hài lòng (bị giáng cấp hay bị khiển trách), thì người nhân viên sẽ điều chỉnh hành vi của anh ta.



Sơ đồ 10.8 - Quá trình tăng cường hay củng cố hành vi

Sơ đồ 10.8 trình bày mô hình của một tiến trình tăng cường điển hình. Phản ứng của một cá nhân (hành vi) đối với tác nhân kích thích (tình huống) tùy theo hệ quả cụ thể (phần thưởng hay hình phạt) sẽ định hướng hành vi tương lai của người đó.

Chẳng hạn, khi người nhân viên đưa ra một sáng kiến, nếu được nhà quản trị khen ngợi là thông minh và sáng tạo, thì người nhân viên có thể được thúc đẩy để vươn tới những ý tưởng đổi mới khác. Tuy nhiên, nếu nhà quản trị không tán thành và nói rằng công ty hoàn toàn hài lòng với những điều kiện hiện tại, thì hành vi sáng tạo của nhân viên không được khen thưởng. Người nhân viên có thể cho rằng những ý tưởng mới đã đem lại những hậu quả tiêu cực và cách tốt nhất để được khen thưởng là tuân theo mệnh lệnh của cấp trên. Do đó, khi nhà quản trị muốn thay đổi hành vi của nhân viên thì cũng phải thay đổi hệ quả của hành vi đó. Sự điều chỉnh hành vi dựa trên ba nguyên tắc cơ bản sau: (1) Thành tích phải đo lường được, (2) các loại tăng cường và (3) trình tự tăng cường.

2- Thành tích phải đo lường được

Thành tích cần phải được biểu diễn dưới hình thức định lượng như số đơn vị sản phẩm sản xuất, tỷ lệ sản phẩm có khuyết tật, .v.v... Sự đo lường theo khuynh hướng hóa này là cơ sở để đánh giá thành tích và khen thưởng nhân viên.

Nhiều doanh nghiệp đã tiến hành những chương trình chia sẻ quyền lợi để khuyến khích nhân viên. Theo các chương trình này, toàn bộ các nhân viên trong cùng bộ phận đều nhận được phần thưởng khi bộ phận hoàn thành những chỉ tiêu đã đề ra như tăng năng suất hay cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng... Khi một chương trình được tiến hành thành công, thì thành quả của nó phải đo lường được. Lợi điểm của các chương trình này là chúng cho phép nhân viên trong cùng bộ phận phối hợp hành động và làm việc theo nhóm tốt hơn, mở rộng kiến thức kinh doanh, tập trung hơn vào các mục tiêu và cải thiện thói quen làm việc của họ.

Bất lợi chủ yếu của chương trình là do chỉ tập trung vào mục tiêu đạt thành tích đã đề ra, nên nhân viên thường bỏ qua nhiều mục tiêu quan trọng như sự liên kết, phối hợp giữa các bộ phận, chất lượng sản phẩm, huấn luyện nhân viên mới... Bởi chúng là những hoạt động không thể đo lường một cách dễ dàng.

3- Các hình thức tăng cường

Bảng 10.3 liệt kê 4 hình thức tăng cường có thể làm thay đổi hành vi của nhân viên bao gồm: tăng cường tích cực, sự tránh khỏi tác động tiêu cực, hình phạt và sự triệt tiêu. Hai hình thức đầu có thể được sử dụng để thúc đẩy hay duy trì những hoạt động mong muốn, hai hình thức cuối có thể được sử dụng để

làm giảm hay chấm dứt những hoạt động không mong muốn.

Bảng 10.3 - Những tác động của sự tăng cường.

Loại tăng cường	Tác dụng	Tác nhân kích thích	Phản ứng	Hậu quả hay phần thưởng
Tăng cường tích cực	Làm gia tăng khả năng lặp lại một hành động mong muốn	Sự thăng chức, khen thưởng sẽ tiếp tục duy trì thành tích	Duy trì thành tích cao	Thăng chức, tăng lương, sự thăng tiến
Chủ động tránh những hậu quả không mong muốn	Nhận thức về hậu quả có thể làm gia tăng hành động mong muốn	Hành vi chậm trễ sẽ dẫn tới bị khiển trách	Đúng giờ	Không bị khiển trách
Hình phạt	Áp dụng làm giảm khả năng lặp lại hành động không mong muốn	Nhân viên bị khiển trách khi có hành động chậm trễ	Chấm dứt tình trạng chậm trễ	Không còn bị khiển trách
Triệt tiêu các hình thức tăng cường	Không áp dụng bất cứ loại tăng cường nào để loại bỏ hành động không mong muốn	Bỏ qua những lỗi lầm nhỏ của nhân viên	Chấm dứt những bàn tán nội bộ	Nâng cao ý thức của nhân viên và các nhà quản trị

3.1 - Tăng cường tích cực là việc đưa ra những phần thưởng nhằm gia tăng khả năng lặp lại những hoạt động mong muốn, bất cứ điều gì có tác dụng khuyến khích một người lặp lại những hành động mong muốn đều có thể được coi là yếu tố tăng cường tích cực. Các yếu tố tăng cường tích cực thường được các doanh nghiệp sử dụng bao gồm sự khen ngợi, công nhận thành tích, thăng chức và tăng lương.

3.2 - Tránh khỏi tác động tiêu cực là một cố gắng nhằm tránh khỏi những hậu quả không mong muốn bằng cách duy trì những hoạt động mong muốn. Chẳng hạn, nhiều công nhân thường đi làm đúng giờ nhằm tránh sự khiển trách của các nhà quản trị và tương tự như vậy, đa số nhân viên không muốn lạm dụng giờ giải lao hay nghỉ trưa bởi hành động này không được các đốc công tán thành. Trong cả hai trường hợp, mọi người đều hành động nhằm tránh những kết cục không mong muốn mà dường như tuân theo những hoạt động mà họ không muốn.

3.3 - *Hình phạt* là một kỹ thuật mà các nhà quản trị sử dụng nhằm ngăn cản những hành vi không mong muốn bằng cách áp dụng những hậu quả tiêu cực khi chúng xảy ra. Mục đích của hình phạt là làm giảm khả năng mà một người có thể lặp lại những hành vi không mong muốn. Chẳng hạn, nhà quản trị có thể kỷ luật một nhân viên đi làm trễ giờ, không dọn vệ sinh khu vực làm việc, hay làm hỏng nhiều sản phẩm... Hình thức kỷ luật có thể là khiển trách bằng miệng, phạt tiền, hạ bậc lương... nhằm ngăn cản việc lặp lại những vi phạm trên.

3.4 - *Sự triệt tiêu các hình thức tăng cường* là kỹ thuật không sử dụng bất cứ hình thức tăng cường nào, dù là tích cực hay tiêu cực để tác động đến hành vi không mong muốn. Tức là trong trường hợp hành vi không mong muốn thuộc loại có thể bỏ qua, thì cuối cùng nó sẽ tự chấm dứt.

4- Trình tự của tiến trình tăng cường

Tính hiệu quả của quá trình tăng cường nhằm thúc đẩy nhân viên không chỉ phụ thuộc vào kỹ thuật tăng cường, mà còn tùy thuộc vào sự thường xuyên tạo ra loại tăng cường nào. Có 4 loại trình tự tăng cường thường được sử dụng bao gồm trình tự thời gian ổn định, trình tự thời gian biến đổi, trình tự tỷ lệ ổn định và trình tự tỷ lệ biến đổi. Tùy theo từng hoàn cảnh mà có những trình tự sẽ có hiệu quả cao hơn.

4.1 - *Trình tự tăng cường theo thời gian ổn định*

Trình tự tăng cường theo thời gian ổn định là trình tự tạo ra sự tăng cường sau một khoảng thời gian ổn định, chẳng hạn hàng tuần, hàng tháng, hai tháng... Loại thời gian biểu tăng cường này tạo ra sự thúc đẩy hoàn thành tốt công việc ngay lập tức ở mức thấp nhất. Mọi nhân viên đều biết rằng họ chỉ nhận được mức đãi ngộ tối thiểu cho những hoạt động của họ trong suốt khoảng thời gian giữa hai thời điểm tăng cường.

4.2 - *Trình tự tăng cường theo thời gian không ổn định*

Thời gian biểu tăng cường theo thời gian không ổn định tạo ra sự tăng cường không vào những thời điểm cố định. Các hoạt động kiểm tra, giám sát thường được thực hiện theo phương thức này. Bởi khi người nhân viên không biết sẽ bị cấp trên kiểm tra vào thời điểm nào, thì anh ta thường phải duy trì các hoạt động ở mức cao.

4.3 - *Trình tự tăng cường theo định mức ổn định* là thời gian biểu tăng cường chỉ tạo ra những yếu tố thúc đẩy sau khi nhận thấy đã xuất hiện một số lượng nhất định những hành vi mong muốn. Chẳng hạn, những nhân viên bán hàng hưởng hoa hồng và những người làm việc hưởng lương sản phẩm được áp dụng

hình thức thúc đẩy này. Họ sẽ chỉ được khen thưởng sau khi đã hoàn thành những định mức nào đó.

4.4 - Trình tự tăng cường theo định mức biến đổi

Thời gian biểu tăng cường theo định mức biến đổi tạo ra sự tăng cường với số lượng hoạt động mong muốn thay đổi trong suốt một khoảng thời gian không xác định. Đây là hình thức tăng cường thường được áp dụng trong các chương trình để bắt, thăng chức nhân viên.

Khi người nhân viên đạt đến những chuẩn mực thành tích, kỹ năng nhận thức nào đó thì sẽ được thăng chức, không ấn định trước vào thời điểm nào.

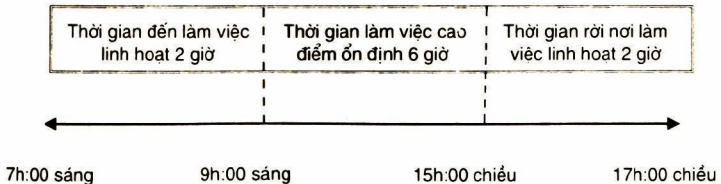
VI- THỨC ĐẨY THÔNG QUA ĐỔI MỚI CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC

Đổi mới chất lượng công việc là quá trình mà doanh nghiệp cố gắng khơi dậy tiềm năng sáng tạo của nhân viên bằng cách lôi cuốn họ tham gia vào quá trình để ra những quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ.

Có hai hình thức đổi mới chất lượng công việc chủ yếu là chương trình thời gian làm việc linh hoạt, chương trình dân chủ hóa nơi làm việc. Mẫu số chung của các chương trình đổi mới chất lượng công việc là nhân viên được quyền chủ động hơn đối với công việc của họ.

1 - Chương trình thời gian làm việc linh hoạt

Theo chương trình này, người nhân viên được phép tự xác định thời gian đến và rời khỏi nơi làm việc trong một phạm vi thời gian nào đó. Điều kiện bắt buộc là phải đảm bảo số giờ làm việc hàng ngày hay tuần và trong khoảng thời gian cao điểm cố định mỗi ngày thì tất cả mọi người đều phải có mặt (sơ đồ 10.9). Nếu một ngày làm việc là 8 giờ, thời gian linh hoạt là 2 giờ vào đầu và cuối ngày, thời gian cao điểm là 4h thì một người có thể làm việc từ 7h sáng đến 15h chiều, hoặc từ 9h sáng đến 17 giờ chiều



Sơ đồ 10.9 - Chương trình thời gian làm việc linh hoạt

Lợi ích của chương trình

Nhiều kết quả nghiên cứu cho thấy, chương trình thời gian làm việc linh hoạt có những lợi ích cơ bản sau:

- Cải thiện mối quan hệ giữa đốc công và nhân viên.
- Giảm tỷ lệ vắng mặt, đi làm trễ giờ
- Có những tác động tích cực đối với thành tích.
- Gia tăng tình cảm thân thiện giữa các nhân viên.

Tuy nhiên, “cái giá phải trả” cho những lợi ích này là các chi phí quản trị, hành chính tăng lên, phải tăng cường giám sát và không thể áp dụng đối với một số công việc.

2- Chương trình dân chủ hóa nơi làm việc

Chương trình dân chủ hóa nơi làm việc bao hàm tất cả mọi nỗ lực nhằm làm tăng khả năng tự đề ra các quyết định của nhân viên. Chương trình này có hai mô hình chủ yếu là: Công ty do công nhân làm chủ và phong trào tự quản của công nhân.

2.1- Công ty do công nhân làm chủ

Tại nhiều quốc gia phát triển và các nước đang trong giai đoạn chuyển sang kinh tế thị trường, xuất hiện nhiều doanh nghiệp được cổ phần hóa và bán cổ phần cho nhân viên công ty. Đồng thời, trong nhiều trường hợp, nhân viên cũng có thể mua cổ phần của công ty trên thị trường chứng khoán... Những hoạt động chuyển giao một phần quyền sở hữu doanh nghiệp cho nhân viên này diễn ra theo thỏa thuận giữa giới chủ và công nhân hoặc với công đoàn.

Trong những doanh nghiệp này, quyền điều hành các hoạt động kinh doanh vẫn do các nhà quản trị chuyên nghiệp đảm nhiệm. Nhân viên thường làm việc tích cực hơn bởi họ muốn công ty đạt được thành công nhằm duy trì, hoặc gia tăng giá trị cổ phiếu mà họ sở hữu, đồng thời làm tăng mức chia lợi tức cổ phần hàng năm. Các chương trình này có tác dụng thúc đẩy trực tiếp nhân viên bằng khả năng sinh lợi của doanh nghiệp.

2.2 - Phong trào tự quản của nhân viên

Trong nhiều doanh nghiệp Nhật bản, mô hình nhóm tự quản được áp dụng khá phổ biến. Những nhóm tự quản này hoạt động dưới hình thức các nhóm chất lượng (QC), nhóm cải tiến công việc (WIT)..Thông qua hình thức tổ chức quản lý này, nhân viên được thúc đẩy hiệu hơn và duy trì được động lực làm

việc. Để thúc đẩy phong trào công nhân tư quản, cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

- Phải xây dựng trong công ty một mô hình văn hóa xí nghiệp mở, tạo bầu không khí dân chủ, tin tưởng trong nhân viên.

- Các mục tiêu, nguyên tắc, quy định của nhóm cần phải rõ ràng, cụ thể, hợp lý.

- Có mức độ ủy quyền thích hợp. Quyền hạn gắn liền và phù hợp với trách nhiệm.

- Nhân viên được đào tạo phù hợp. Nội dung đào tạo bao gồm các kỹ năng chuyên môn, kỹ năng phối hợp và kỹ năng tư duy độc lập.

- Giáo dục ý thức tự chủ, tự quản cho nhân viên.

- Các quyết định được đưa ra dưới hình thức quyết định tập thể.

TÓM LƯỢC

1- Thúc đẩy là quá trình tâm lý diễn ra do sự tác động có mục đích và theo định hướng của con người. Trong quản trị doanh nghiệp, thúc đẩy là những tác động hướng đích của doanh nghiệp đối với nhân viên. Khi được thúc đẩy, nhân viên sẽ hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Khi không được thúc đẩy, nhân viên sẽ tìm cách để trì hoãn công việc và hoàn thành với hiệu quả thấp.

- Có ba biến số ảnh hưởng tới sự thúc đẩy là những đặc điểm của cá nhân, đặc điểm của công việc và điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

2- Có ba phương pháp tiếp cận lý thuyết thúc đẩy là phương pháp tiếp cận dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu của con người, phương pháp tiếp cận quá trình nhấn mạnh vào cách thức và nguyên nhân khiến người ta lựa chọn những hành động và mục tiêu nào đó và phương pháp tiếp cận củng cố hành vi nhấn mạnh cách thức mà những hoạt động quá khứ tác động đến hành vi tương lai.

3- Hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow là một mô hình thúc đẩy dựa trên sự thỏa mãn. Nó chỉ rõ 5 loại nhu cầu cá nhân, bao gồm nhu cầu vật chất, nhu cầu an toàn, nhu cầu hội nhập, nhu cầu được kính trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Người ta bị thúc đẩy thỏa mãn những nhu cầu này, tùy theo tầm quan trọng của chúng trong những thời điểm cụ thể nào đó.

4- Mô hình hai yếu tố của Herzberg là một mô hình thúc đẩy dựa trên sự thỏa mãn. Mô hình này chỉ ra rằng các yếu tố thuộc công việc có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đối với thành tích. Các yếu tố thúc đẩy (bao gồm: sự thách thức của chính công việc, trách nhiệm, sự công nhận của mọi người, sự thành đạt, triển vọng nghề nghiệp) là những yếu tố thuộc bên trong công việc và có thể tạo ra

mức độ thúc đẩy và thỏa mãn cao. Các yếu tố duy trì (bao gồm: những điều kiện làm việc hợp lý, các chính sách của công ty và quyền lợi của nhân viên...) là những yếu tố bên ngoài công việc và liên quan tới cảm giác về sự không thỏa mãn đối với công việc. Những yếu tố này có thể làm giảm thành tích của nhân viên nếu chúng không hiện diện, nhưng không cần tăng lên ở mức cao.

5- Mô hình làm phong phú công việc chỉ ra rằng có ba trạng thái tâm lý tới hạn (trạng thái ý nghĩa đã trải qua, trách nhiệm cá nhân và sự nhận biết về kết quả) đem lại sự thúc đẩy cao và sự thỏa mãn trong công việc. Các đặc điểm của công việc (như mức độ phức tạp, tính đồng nhất, tầm quan trọng, tính độc lập và thông tin phản hồi về kết quả công việc) có ảnh hưởng khác nhau đối với các trạng thái tâm lý tới hạn.

Nhân viên sẽ phản ứng đối với sự thách thức của công việc khác nhau. Những người có nhu cầu phát triển cao sẽ tìm những công việc có thể đáp ứng nhu cầu thăng tiến của họ, những người có ham muốn thành đạt thấp sẽ tìm cách đáp ứng những nhu cầu ở mức thấp của họ. Bởi vậy, những người có nhu cầu phát triển cao thường có những phản ứng tích cực đối với các chương trình làm phong phú công việc hơn những người có nhu cầu phát triển thấp.

6- Mô hình kỳ vọng Vroom là một lý thuyết thúc đẩy theo quá trình cho thấy rằng, người ta đưa ra những quyết định có ý thức về hành vi của họ và lựa chọn một chương trình hành động nào đó, bởi họ hy vọng hành vi đó sẽ đem lại cho họ kết quả mong muốn.

Mô hình kỳ vọng của Proter - Lawler giải thích quá trình thúc đẩy dưới các khía cạnh giá trị của phần thưởng, cố gắng nhận thức về phần thưởng, sự nỗ lực, năng lực và cá tính, nhận thức về vai trò, thành tích, phần thưởng, nhận thức về tính công bằng của phần thưởng và sự thỏa mãn.

7- Mô hình về sự công bằng dựa trên giả thiết rằng mọi người đều muốn được đối xử một cách công bằng. Trạng thái công bằng là trường hợp mà người ta cho rằng sự cống hiến của họ nhận được những kết quả tương xứng. Khi xuất hiện tình trạng không công bằng, mọi người không thỏa mãn, thành tích giảm và người ta sẽ lựa chọn một trong sáu giải pháp để làm giảm sự không công bằng của họ.

8- Lý thuyết về sự tăng cường cho rằng hành vi là một chức năng chịu sự chi phối của phần thưởng và hình phạt. Có 4 hình thức tăng cường: (1) tăng cường tích cực là đưa ra những phần thưởng để khuyến khích những hành vi mong muốn; (2) chủ động tránh những kết quả không hài lòng bằng cách duy trì những hành vi mong muốn; (3) hình phạt được áp dụng đối với những kết quả tiêu cực để giảm thiểu những hành động không mong muốn; (4) không áp dụng bất cứ hình thức tăng cường nào để loại bỏ hành vi không mong muốn.

Các nhà quản trị có thể tạo ra sự tăng cường tại những khoảng thời gian ổn định hay biến đổi hoặc theo trình tự tăng cường theo định mức ổn định hoặc định mức biến đổi.

9- Thúc đẩy thông qua đổi mới chất lượng công việc là quá trình mà doanh nghiệp cố gắng khơi dậy tiềm năng sáng tạo của nhân viên bằng cách lôi cuốn họ tham gia vào quá trình để ra quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ.

Có hai hình thức đổi mới chất lượng công việc thường được áp dụng trong các doanh nghiệp là thời gian làm việc linh hoạt và chương trình dân chủ hóa nơi làm việc.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1- Các yếu tố thuộc đặc điểm cá nhân, đặc trưng của công việc và đặc điểm của doanh nghiệp có tác động như thế nào đối với sự thúc đẩy nhân viên?
- 2- Giả sử bạn là người đang đảm nhiệm một công việc tại một doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tiến hành những công việc gì để thúc đẩy bạn đạt đến những thành tích tối đa?
- 3- Nếu một người nhân viên đang cần được thỏa mãn những nhu cầu bậc thấp trong hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow, thì chúng có ảnh hưởng như thế nào đối với hành vi của người đó trong công việc?
- 4- Một doanh nghiệp cần áp dụng những chính sách gì để có thể làm cho nhân viên hướng tới nhu cầu tự hoàn thiện trong công việc?
- 5- Theo ý kiến của bạn, có thể áp dụng mô hình hai yếu tố của Herzberg vào quản trị một doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam như thế nào?
- 6- Hãy bình luận câu nói: " Một người công nhân được thỏa mãn là người công nhân có năng suất cao".
Với những điều kiện nào thì câu nói này đúng và với những điều kiện nào thì nó trở thành sai?
- 7- Theo quan niệm của bạn, thì một doanh nghiệp hạng vừa tại một nước đang phát triển có thể vận dụng lý thuyết làm phong phú công việc để thúc đẩy nhân viên như thế nào?
- 8- Mô hình kỳ vọng của Porter - Lawler cho rằng các nhà quản trị cần phải làm gì để nâng cao thành tích của nhân viên?
- 9- Trong mô hình kỳ vọng của Victor Vroom thì yếu tố nào giữ vai trò quyết định trong việc đem lại sự thúc đẩy đối với nhân viên?

- 10- Bạn hãy so sánh tỷ số giữa kết quả và sự cống hiến của bản thân với tỷ số này của các đồng nghiệp trong cùng bộ phận. Sau đó lựa chọn một trong sáu giải pháp mà bạn cho là phù hợp để đạt tới sự công bằng.
- 11- Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng, việc áp dụng các hình thức thưởng phạt theo lý thuyết về sự tăng cường là những “tiểu xảo” để thúc đẩy nhân viên. Bạn hãy nêu quan niệm của bản thân.
- 12- Hãy so sánh và rút ra những điểm giống và khác nhau giữa lý thuyết về sự thỏa mãn nhu cầu, lý thuyết quá trình và lý thuyết về sự tăng cường?

Chương XI

CÁC THUYẾT VỀ LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo là khả năng tác động, thúc đẩy, hướng dẫn và chỉ đạo người khác để đạt được những mục tiêu đã đề ra. Như vậy, lãnh đạo không chỉ là một hoạt động đơn lẻ, mà là hàng loạt những hoạt động nối tiếp nhau. Những nhà lãnh đạo thành công phối hợp với cấp dưới và các đồng nghiệp để tạo ra những tầm nhìn và các chiến lược là những phương tiện để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Trong chương này, chúng ta sẽ tập trung xem xét những nội dung cơ bản của lãnh đạo:

- Những phương diện cơ bản của lãnh đạo.
- Lý thuyết về các yếu tố bẩm sinh của nhà lãnh đạo.
- Các lý thuyết về lãnh đạo theo trường phái hành vi.
- Các lý thuyết lãnh đạo ngẫu nhiên.
- Lãnh đạo sự đổi mới.

I - NHỮNG PHƯƠNG DIỆN CƠ BẢN CỦA LÃNH ĐẠO

Những cơ sở chủ yếu của lãnh đạo bao gồm người lãnh đạo, những người dưới quyền trong mỗi tình huống cụ thể và sự lãnh đạo chỉ xảy ra khi có ai đó tác động đến những người khác để thúc đẩy họ hành động. Về lâu dài, một nhà lãnh đạo không thể đe dọa hay ép buộc mọi người phục tùng ông ta, mà mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và cấp dưới phải làm hài lòng tất cả các bên.

Những điều kiện cần thiết để lãnh đạo thành công đối với tất cả các tổ chức là:

- *Phải thiết lập được sự tin cậy lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới. Nhân viên càng được quyền tự chủ, độc lập và tham gia vào quá trình ra quyết định càng nhiều càng tốt.*

- *Thứ hai, nhà lãnh đạo phải gương mẫu hoàn thành những nhiệm vụ của mình và phải biết rõ những công việc do cấp dưới tiến hành.*

- *Thứ ba, nhà lãnh đạo phải khuyến khích mọi người đương đầu với rủi ro, chống lại các tư tưởng bi quan, lo sợ thất bại quá mức.*

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét những khía cạnh cơ bản của lãnh đạo.

1 - Quyền hạn (Power)

Quyền hạn là khả năng mà cá nhân hay tập thể kiểm soát và sử dụng các nguồn lực của tổ chức để tiến hành một công việc nào đó.

Một cá nhân có quyền hạn trong một tổ chức là người có khả năng đưa ra những quyết định quan trọng đối với các nguồn lực của nó để đạt đến những mục tiêu đã đề ra.

Quyền hạn xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau như: địa vị của người ra quyết định, khả năng chuyên môn và tri thức của cá nhân, quyền lực được giao.

2 - Quyền lực (Authority)

Quyền lực là quyền hạn được giao cho một chức vụ chính thức do một nhà lãnh đạo đảm nhiệm và có thẩm quyền quyết định. Hay quyền lực là một hình thức quyền hạn hợp pháp của ai đó, được phê chuẩn chính thức và dự liệu trước.

3 - Trách nhiệm (Responsibility)

Trách nhiệm là nghĩa vụ đòi hỏi phải hoàn thành tốt nhiệm vụ nào đó. Cá nhân đảm nhiệm một chức vụ, được giao quyền để hoàn thành các nhiệm vụ đó phải chịu trách nhiệm đối với những kết quả do những hoạt động nhân danh chức vụ tạo ra.

Như vậy, trách nhiệm phải gắn liền với quyền lực và quyền hạn.

4 - Những cơ sở của quyền hạn

Quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm là những khía cạnh trọng tâm của lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo thành công phải có quyền hạn, quyền lực và phải biết sử dụng chúng một cách phù hợp. Cơ sở của quyền hạn giải thích rõ nguyên nhân tại sao những người dưới quyền lại tuân theo quyền lực của người lãnh đạo. Những cơ sở này bao gồm:

4.1 - Quyền hạn hợp pháp

Quyền hạn hợp pháp là quyền hạn dựa vào chức danh chính thức của người lãnh đạo thuộc hệ thống chức vụ của tổ chức. Bản mô tả công việc của mỗi chức danh đều mô tả rõ quyền hạn của người đảm nhiệm nó.

4.2 - Quyền khen thưởng

Quyền khen thưởng là quyền xuất phát từ thẩm quyền của người lãnh đạo để khen thưởng cấp dưới. Hay nói cách khác, các nhân viên tuân theo những mệnh lệnh, yêu cầu của cấp trên với sự tin tưởng là những thành tích của họ sẽ được khen thưởng. Phần thưởng có thể là vật chất hoặc phi vật chất như thăng chức, tăng lương, sự thỏa mãn trong công việc v.v...

4.3 - Quyền ép buộc

Quyền ép buộc là quyền lực dựa trên cơ sở sự phục tùng của cấp dưới do họ lo sợ phải chịu những hình phạt nào đó khi không tuân theo mệnh lệnh của nhà lãnh đạo. Hình phạt bao gồm nhiều hình thức như: khiển trách chính thức, hạ lương, giáng cấp, đình chỉ công tác hay đuổi việc.

Tuy nhiên quyền ép buộc có thể không phát huy tác dụng, nâng cao hiệu quả như quyền khen thưởng. Bởi nhiều nhân viên có thể có những phản ứng tiêu cực đối với hình phạt như báo cáo sai sự thật, hay phá hoại tài sản của công ty...

4.4- Quyền hướng dẫn

Quyền hướng dẫn là quyền đưa ra những chỉ dẫn liên quan đến những hiểu biết cá nhân của cấp dưới. Cấp dưới dường như rất yêu thích và thần phục người lãnh đạo và mong muốn được như ông ta. Để sử dụng được quyền này một cách hữu hiệu, nhà lãnh đạo phải có những đức tính cá nhân đáng khâm phục, có uy tín và danh tiếng.

4.5 - Khả năng chuyên môn

Quyền lực còn dựa trên những kiến thức chuyên môn của nhà lãnh đạo. Đây là nguồn gốc chủ yếu của quyền lực đối với các nhà quản trị ngày nay. Tuy nhiên, bởi kiến thức của mỗi người chỉ ở trong một vài chuyên ngành nhất định, do đó quyền lực trên phương diện chuyên môn của nhà lãnh đạo thường hạn chế trong những giới hạn nhất định.

Các nhà lãnh đạo sử dụng cả 5 loại quyền lực trên và tùy theo từng tình huống mà họ có thể kết hợp chúng một cách hiệu quả.

5 - Các kỹ năng lãnh đạo

Có 5 kỹ năng lãnh đạo cốt lõi được rút ra từ kinh nghiệm của nhiều nhà lãnh đạo thành công.

5.1 - Ủy quyền

Ủy quyền là tình trạng mà nhà lãnh đạo chia sẻ quyền ra quyết định và quyền kiểm soát cho cấp dưới. Để thực hiện sự ủy quyền, các nhà quản trị thường lôi cuốn nhân viên tham gia vào việc đưa ra các quyết định tập thể nhằm hoàn thành các mục tiêu chung của doanh nghiệp. Do đó, đem lại cho cấp dưới ý thức về sự cam kết chung và tinh thần tự quản. Đồng thời muốn ủy quyền thành công, nhân viên phải được đào tạo phù hợp.

Ủy quyền có tác dụng thỏa mãn các nhu cầu về sự thành đạt, ý thức về bổn phận, nhu cầu tự khẳng định bản thân và phát huy những năng lực tiềm tàng của nhân viên.

5.2 - Khả năng trực giác

Trực giác là khả năng nhạy bén khi đánh giá một tình huống, tiên đoán chính xác những thay đổi sẽ xảy ra, những rủi ro có thể gặp phải và thiết lập lòng tin. Những nhà lãnh đạo giỏi có khả năng cảm nhận được những thay đổi sẽ xảy ra xung quanh họ. Họ có thể nhanh chóng nhận ra những khách hàng mới và đưa ra những dịch vụ khách hàng phù hợp, hoặc sớm phát hiện những điểm mạnh và ưu thế cạnh tranh của công ty để sử dụng chúng một cách thích hợp.

5.3 - Khả năng tự hiểu mình

Khả năng tự biết mình là tự công nhận những điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Nhiều nhà quản trị không có đủ dũng cảm để công nhận những điểm yếu của họ và nhìn chung, người ta ai cũng thích được người khác ca ngợi. Bởi vậy, việc trau dồi khả năng dám nhìn thẳng vào sự thật, đánh giá một cách khách quan những điểm mạnh và điểm yếu của bản thân là công việc rất thiết yếu đối với tất cả các nhà quản trị.

5.4 - Khả năng nhìn xa trông rộng

Khả năng nhìn xa - trông rộng là khả năng tưởng tượng ra những viễn cảnh, những triển vọng tương lai của doanh nghiệp và cách thức tiến hành để đạt tới viễn cảnh đó.

Tuy nhiên, khả năng này cần được gắn liền với hiện tại và tình hình thực tế của doanh nghiệp. Bởi vậy, khả năng nhìn xa trông rộng có thể hướng tới những chiến lược cụ thể, hiện thực như phục vụ tốt quyền lợi của khách hàng, của cổ đông hay của nhân viên công ty.

5.5 - Khả năng điều hòa

Khả năng điều hòa mục tiêu của các nhóm quyền lợi trong doanh nghiệp là khả năng hiểu rõ những nguyên tắc xây dựng tổ chức, những giá trị của nhân viên và điều hòa quyền lợi của tất cả các bên. Trong nhiều trường hợp, mâu thuẫn có thể xảy ra khi ban lãnh đạo cấp cao là những người chuyên quyền, trong khi đó nhân viên lại muốn tham gia ra quyết định. Trong trường hợp này, nhà quản trị phải là người có khả năng điều hòa mối quan hệ giữa các bên để tránh xảy ra xung đột. Tất cả những kỹ năng này là một chỉnh thể thống nhất và đòi hỏi các nhà quản trị cần phải có để có thể trở thành những nhà lãnh đạo thành công.

II- LÝ THUYẾT VỀ CÁC YẾU TỐ BẨM SINH CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

1 - Đặc điểm

Đã có nhiều cuộc nghiên cứu về lãnh đạo được tiến hành nhằm nhận diện những yếu tố bẩm sinh của các nhà lãnh đạo. Mô hình các yếu tố bẩm sinh của nhà lãnh đạo là lý thuyết về lãnh đạo dựa trên giả thiết cho rằng có những đặc điểm cá nhân, xã hội và thể chất nào đó vốn có sẵn trong các nhà lãnh đạo. Theo quan điểm này, sự hiện diện hay thiếu vắng những đặc điểm này là cơ sở để phân biệt giữa các nhà lãnh đạo và những người bình thường. Các nhà lãnh đạo thường có một số đặc tính bẩm sinh chủ yếu sau:

- **Đặc điểm về thể chất:** Thanh niên hoặc trung niên, tràn trề sinh lực, có diện mạo nổi bật, cao, gầy.
- **Kiến thức:** Tốt nghiệp những trường danh tiếng, có hiểu biết sâu rộng, luôn đổi mới.
- **Cá tính:** Có khả năng thích nghi cao, năng động - tháo vát, có tình cảm ổn định, tự tin.
- **Những đặc điểm về giao tiếp:** có sức quyến rũ, lịch thiệp, giản dị, có khả năng hợp tác với mọi người.
- **Những đặc điểm liên quan đến công việc:** có ham muốn đạt đến thành công, dám chịu trách nhiệm, có óc sáng kiến, chú trọng vào kết quả.

Có nhiều người ủng hộ quan niệm cho rằng, những nhà lãnh đạo thành công thường có những sở thích, kỹ năng giao tiếp và đặc điểm cá nhân nào đó. Tuy nhiên, lý thuyết về các yếu tố bẩm sinh của nhà lãnh đạo thường không đem lại những hiểu biết đầy đủ về lãnh đạo. Nhiều kết quả nghiên cứu cho thấy lý thuyết này không thích hợp trong việc phân biệt những nhà lãnh đạo tiềm tàng trong số các nhân viên. Nhưng điều đó cũng không có nghĩa rằng, sự

thành công của các nhà lãnh đạo là không có sự tác động từ các yếu tố bẩm sinh. Bởi vậy, việc xem xét sự tác động của các yếu tố bẩm sinh đối với lãnh đạo cần được đặt trong mối liên hệ với các yếu tố khác.

2 - Những hạn chế của thuyết bẩm sinh

Những hạn chế chủ yếu của thuyết bẩm sinh là nó chú trọng quá nhiều vào các đặc điểm về cá tính và thể chất. Trong khi đó, các đặc điểm thể chất không liên quan đến sự lãnh đạo thành công, mà chúng chỉ liên quan tới nhân thức về khả năng lãnh đạo. Những đặc điểm thể chất có thể phát huy tác dụng trong những công việc đòi hỏi nhiều sức lực, còn hiệu quả của lãnh đạo hiếm khi phụ thuộc vào chiều cao, sức mạnh hay cân nặng của một người.

Mặt khác, mặc dù một số cá tính bẩm sinh có liên quan đến hiệu quả của lãnh đạo nhưng có nhiều yếu tố bẩm sinh lại có tác dụng ngược lại. Chẳng hạn, những yếu tố bẩm sinh như tính thích đàm đúm, bấp chấp rui ro, bốc đồng, thói phô trương và tính ích kỷ là những yếu tố có tác dụng làm giảm hiệu quả của lãnh đạo.

III - LÝ THUYẾT VỀ LÃNH ĐẠO THEO TRƯỜNG PHÁI HÀNH VI

Như trong phần II chúng ta đã thấy, các nhà lãnh đạo không có những yếu tố bẩm sinh đồng nhất, do đó nhiều nhà nghiên cứu đã tìm cách tách ra những đặc điểm hành vi của các nhà lãnh đạo thành công.

Các lý thuyết về lãnh đạo theo trường phái hành vi tập trung phân tích những khác biệt trong các hoạt động của các nhà lãnh đạo thành công và các nhà lãnh đạo không thành công. Những phân tích này thể hiện trên các phương diện: sự phân công nhiệm vụ (ủy quyền) cho cấp dưới, địa điểm và thời điểm truyền thông tới người khác, cách thức hoàn thành nhiệm vụ v.v...

Mặt khác, không giống như các yếu tố bẩm sinh, các hành vi của con người có thể nhận thức và học tập được, do đó có thể huấn luyện cho mọi người để nâng cao thành tích của họ.

1 - Quan niệm về lãnh đạo theo thuyết X và thuyết Y

Những giả thiết và lòng tin đối với nhân viên, cách thức thúc đẩy họ thường tác động tới hành vi của nhà lãnh đạo. Bảng 11.1 liệt kê hai nhóm giả thiết trái ngược nhau của các nhà lãnh đạo theo thuyết X và thuyết Y.

**Bảng 11.1 - So sánh những quan niệm về con người
theo thuyết X và thuyết Y**

Quan niệm về con người	
Thuyết X	Thuyết Y
. Không thích làm việc và sẽ trốn tránh trách nhiệm nếu có thể.	. Thích được làm việc và tự điều khiển bản thân.
. Chỉ có thể thúc đẩy họ bằng tiền và các khuyến khích vật chất.	. Nhân viên được thúc đẩy bằng cả những khuyến khích vật chất và phi vật chất.
. Cần được giám sát và kiểm soát chặt chẽ.	. Cam kết hoàn thành các mục tiêu của công ty, tự quản, chỉ cần giám sát tối thiểu.
. Các nhà quản trị phải thúc ép nhân viên - dùng hình phạt để răn đe - để họ làm việc.	. Dám chịu trách nhiệm và tự giác làm việc.
. Không có tham vọng và sáng kiến	. Có óc sáng kiến
. Không muốn và có thể chống lại sự thay đổi.	. Chấp nhận và muốn có những thách thức trong công việc.

Trên cơ sở những giả thuyết này, hình thành nên những phong cách quản trị tương ứng và chúng được Douglas McGregor gọi là thuyết X và thuyết Y.

Thuyết X cho rằng, một người bình thường không thích làm việc và thường tìm cách lẩn trốn khi có cơ hội. Người ta chỉ có thể được thúc đẩy bằng tiền và vật chất, bản chất của con người là lười biếng trong công việc và thường có thái độ bất hợp tác. Do đó, theo quan điểm có khuynh hướng bảo thủ này thì mọi người phải bị ép buộc, bị cai quản, thúc bách làm việc và phải dùng hình phạt để hãm dọa họ. Khi có cơ hội người ta thường tìm cách lẩn tránh trách nhiệm.

Do đó các nhà quản trị phải áp dụng phong cách lãnh đạo chỉ huy trực tiếp. Họ cần đưa ra những chỉ thị đòi hỏi nhân viên phải thực hiện một công việc nào đó và đặt ra những tiêu chuẩn, những yêu cầu đối với cấp dưới trong công việc. Đồng thời, nhà quản trị phải chỉ cho nhân viên cách thức hoàn thành công việc.

Trái lại, thuyết Y cho rằng, sự cố gắng vươn tới đạt được những thành quả về vật chất và tinh thần là một phần thuộc bản tính tự nhiên của con người. Một người bình thường luôn có nhu cầu muốn được làm việc. Trong những hoàn cảnh thích hợp, người ta thường biết cách nhận lấy trách nhiệm và sẽ tự chỉ huy, kiểm soát bản thân trong khi thực hiện công việc được giao.

Bởi vậy, các nhà quản trị cần áp dụng phong cách lãnh đạo tham gia. Công việc của họ là tư vấn cho cấp dưới trong công việc, đưa ra các ý kiến lãnh đạo và

khuyến khích nhân viên tham gia vào tiến trình hoạch định và ra quyết định. Như vậy, trong những doanh nghiệp được lãnh đạo theo thuyết Y, nhân viên có nhiều cơ hội để tham gia vào các hoạt động hoạch định và ra quyết định.

Tuy nhiên, cả thuyết X và Y đều có những luận điểm cực đoan. Chẳng hạn, thuyết X đánh giá về con người, về tính tự giác của con người dưới một góc độ tiêu cực, còn thuyết Y thì nhìn nhận con người dưới một góc độ quá lạc quan.

2 - Các phong cách lãnh đạo theo các nhà nghiên cứu tại đại học Ohio

Các nhà nghiên cứu thuộc trường đại học bang Ohio đã tiến hành một phương pháp tiếp cận khác, thông qua những mô tả của nhân viên về hành vi của các cấp lãnh đạo để nhận diện về phong cách lãnh đạo. Họ cho rằng, mặc dù hành vi của các nhà lãnh đạo là khác nhau, song có thể tập hợp chúng thành hai nhóm tương đối độc lập với nhau là nhóm những hành vi lãnh đạo chú trọng tới con người và nhóm những hành vi chú trọng đến công việc.

2.1 - Phong cách lãnh đạo chú trọng tới con người

Phong cách lãnh đạo chú trọng tới con người có đặc trưng nổi bật là sự quan tâm tới đời sống, lợi ích và gắn gũi, lắng nghe ý kiến của nhân viên. Các nhà lãnh đạo theo phong cách này cố gắng tạo ra một bầu không khí thân thiện và dễ chịu tại nơi làm việc. Do đó đem lại cho nhân viên ham muốn hoàn thành công việc của họ một cách hoàn hảo và điều đó khiến cho công việc của họ được thực hiện dễ dàng hơn. Nhà lãnh đạo tìm kiếm sự nhất trí của cấp dưới bằng cách đối xử với họ dựa trên sự tôn trọng cá nhân và phẩm giá, giảm đến mức tối thiểu việc sử dụng quyền hạn hợp pháp và quyền ép buộc.

Những hành vi điển hình của nhà lãnh đạo ân cần là:

- Biểu lộ sự đánh giá cao khi nhân viên hoàn thành tốt một công việc.
- Không đòi hỏi quá mức mà người nhân viên có thể thực hiện.
- Giúp đỡ nhân viên giải quyết những vấn đề riêng tư của họ.
- Đối xử một cách thân thiện và gắn gũi với nhân viên.
- Khen thưởng kịp thời những nhân viên hoàn thành tốt công việc.

Phong cách lãnh đạo này rất được nhân viên hoan nghênh và những người ủng hộ cho rằng nó đem lại danh tiếng cho công ty và sự thỏa mãn cao độ cho nhân viên. Đồng thời, hệ quả tích cực khác là phong cách lãnh đạo ân cần tạo ra sự hợp tác chặt chẽ hơn giữa các nhà lãnh đạo và nhân viên, làm gia tăng động lực thúc đẩy nhân viên và làm giảm tỷ lệ bỏ việc, giảm những phàn nàn,

khieu kiện công ty.

2.2 - Phong cách lãnh đạo chú trọng tới công việc

Nhóm hành vi thứ hai thể hiện phong cách lãnh đạo chú trọng tới công việc. Đặc trưng nổi bật của phong cách này là những hoạt động hoạch định, tổ chức, kiểm soát và phối hợp các hoạt động của cấp dưới. Phong cách lãnh đạo này dựa trên cơ sở những giả thiết của thuyết X. Những hành vi điển hình của nhà lãnh đạo chú trọng vào công việc bao gồm:

- Phân công nhân viên đảm nhiệm từng công việc cụ thể.
- Thiết lập các tiêu chuẩn để đánh giá thành tích.
- Cung cấp những thông tin, tài liệu cần thiết cho nhân viên theo yêu cầu của công việc.
- Trình tự tiến hành công việc do các thành viên của nhóm đảm nhận.
- Khuyến khích áp dụng những quy trình thống nhất.

Trong những doanh nghiệp mà các nhà lãnh đạo áp dụng phong cách này ở mức cao, thường có tỷ lệ bỏ việc, số lượng những khiếu nại cao và sự thỏa mãn của nhân viên thấp hơn so với những doanh nghiệp mà các nhà lãnh đạo áp dụng phong cách chú trọng tới con người.

Những công trình nghiên cứu này cho rằng những nhà lãnh đạo thành công thường là những người đã áp dụng cả hai phong cách ở mức cao độ. Tuy nhiên những nghiên cứu sau này cho thấy, dù có mối liên hệ mật thiết giữa sự thỏa mãn của nhân viên với sự quan tâm tới con người, song không phải phong cách lãnh đạo quan tâm cao tới cả con người và công việc luôn đem lại kết quả tốt nhất.

3 - Phong cách lãnh đạo theo nghiên cứu tại Đại học Michigan

Tương tự như các hoạt động tại Đại học bang Ohio, các nhà nghiên cứu tại Đại học Michigan cũng tiến hành phân loại các hành vi của các nhà lãnh đạo thành hai loại. Nhóm hành vi thứ nhất thuộc phong cách lãnh đạo tập trung vào sản xuất và nhóm hành vi thứ hai thuộc phong cách lãnh đạo tập trung vào nhân viên.

3.1 - Phong cách lãnh đạo tập trung vào sản xuất (Production -centered leadership style)

Đặc trưng nổi bật của phong cách lãnh đạo này thể hiện qua việc thiết lập các tiêu chuẩn, tổ chức lao động và trả lương cho nhân viên gắn liền với công

việc của nhân viên và dựa trên cơ sở kết quả hoàn thành nhiệm vụ. Nhân viên được coi như một bộ phận trong dây chuyền và là công cụ để đạt mục tiêu của tổ chức.

3.2 - Phong cách lãnh đạo tập trung vào nhân viên (Employee - centered leadership style)

Đặc trưng nổi bật của phong cách lãnh đạo này là sự khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và thiết lập những cơ chế để đảm bảo cho nhân viên được thỏa mãn trong công việc của họ.

Sự quan tâm chủ yếu của các nhà lãnh đạo thuộc phong cách này là phúc lợi của nhân viên. Các nhà nghiên cứu kết luận rằng, những nhóm thuộc quyền các nhà lãnh đạo theo phong cách lãnh đạo tập trung vào nhân viên thường đạt thành tích cao hơn so với các nhóm được lãnh đạo theo phong cách tập trung vào sản xuất.

Tuy nhiên, hai phong cách lãnh đạo này không hề loại trừ nhau và một nhà quản trị muốn thành công nên kết hợp cả hai phong cách này.

4 - Sơ đồ lưới quản trị

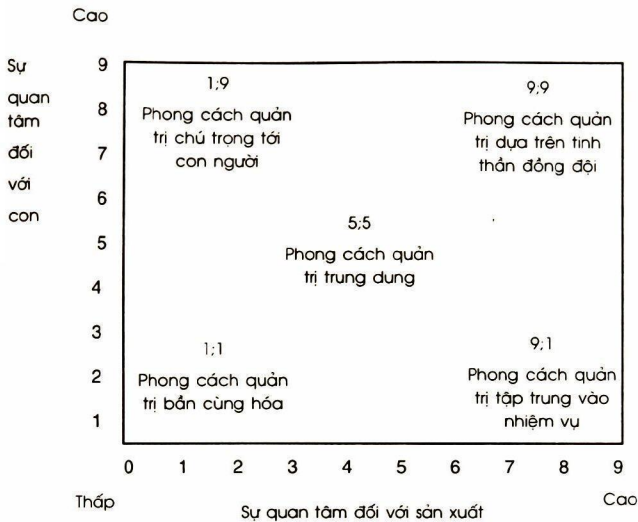
Khái niệm lưới quản trị (sơ đồ 11.1) do Robert Blake và Jane Mouton phát triển là một lý thuyết về các phong cách lãnh đạo dựa trên sự phối hợp giữa mức độ quan tâm đối với con người và mức độ quan tâm đối với sản xuất. Bằng việc vẽ biểu đồ mỗi phong cách và định vị chúng trên mỗi trục có chín điểm, các tác giả đã xác lập năm phong cách lãnh đạo chủ yếu do sự phối hợp hai chiều tạo ra.

+ Sự quan tâm đối với sản xuất được thể hiện trên trục hoành. Khi điểm số càng tăng, chứng tỏ nhà lãnh đạo càng quan tâm đến sản xuất và điểm 9 là trường hợp nhà lãnh đạo quan tâm tối đa đến sản xuất. Nhà lãnh đạo theo khuynh hướng này luôn mong muốn đạt những kết quả cao hơn, giảm chi phí và tăng lợi nhuận.

* Sự quan tâm đối với con người được thể hiện trên trục tung. Khi điểm số càng tăng thì chứng tỏ nhà lãnh đạo càng quan tâm đến con người và điểm 9 là mức quan tâm tối đa đến con người của nhà lãnh đạo. Sự quan tâm đến con người thể hiện ở sự khuyến khích xây dựng các mối quan hệ thân thiện tại nơi làm việc và thỏa mãn các nhu cầu của nhân viên về tiền lương, thưởng, phúc lợi và điều kiện làm việc...

Năm phong cách lãnh đạo chủ yếu được mô tả như sau:

- Phong cách lãnh đạo "1;9" (trên đỉnh góc trái của lưới) quan đến nhu



Sơ đồ 11.1 - Sơ đồ lưới quản trị của Blake và Mouton

câu của con người. Phong cách này thể hiện mức độ quan tâm cao đối với con người và thấp đối với sản xuất; nhằm tạo ra một bầu không khí thân thiện và thuận lợi cho công việc tại nơi làm việc. Tại đây, mọi người biết những gì họ cần phải làm với sự giám sát thấp nhất.

- Phong cách lãnh đạo “9;1” (dưới đáy góc phải của lưới) là phong cách đối lập với phong cách “1;9”. Nhà lãnh đạo chỉ quan tâm đến hiệu quả của sản xuất (lợi nhuận, năng suất) và có sự quan tâm rất thấp đối với con người. Phong cách này chú trọng vào công việc và có khuynh hướng thờ ơ đối với các mối liên hệ giữa các cá nhân với nhau.
- Phong cách lãnh đạo “1;1” (dưới đáy bên trái của lưới) cho thấy mức độ quan tâm thấp đối với cả con người và sản xuất. Phong cách lãnh đạo “bản cứng hóa” này thể hiện một nhà lãnh đạo có thái độ bất mãn, là người không quan tâm đến nhiệm vụ và những người đang làm việc dưới quyền ông ta. Ông ta chỉ cố gắng ở mức tối thiểu để giữ cho mọi công việc được hoạt động bình thường.
- Phong cách lãnh đạo “5;5” (ở khoảng giữa của lưới) đặt ra mức độ quan

trọng vừa phải đối với cả con người và sản xuất. Mức độ chấp nhận là vừa hoàn thành công việc và tinh thần của nhân viên cũng được thoải mái.

Phong cách lãnh đạo "9;9" (trên đỉnh bên phải của lưới) thể hiện mức độ quan tâm cao cả đối với con người và sản xuất. Nhà quản trị đề ra các mục tiêu cho nhóm, với mức độ quan trọng tương xứng giữa trách nhiệm cá nhân và các mối quan hệ của con người. Các mối quan hệ này dựa trên cơ sở mục tiêu của nhóm và điều đó làm nảy sinh tinh thần hợp tác, sự tin tưởng và tôn trọng giữa mọi người. Do đó, phong cách này vừa tạo ra hiệu quả cao, vừa đem lại sự thỏa mãn trong công việc cho nhân viên.

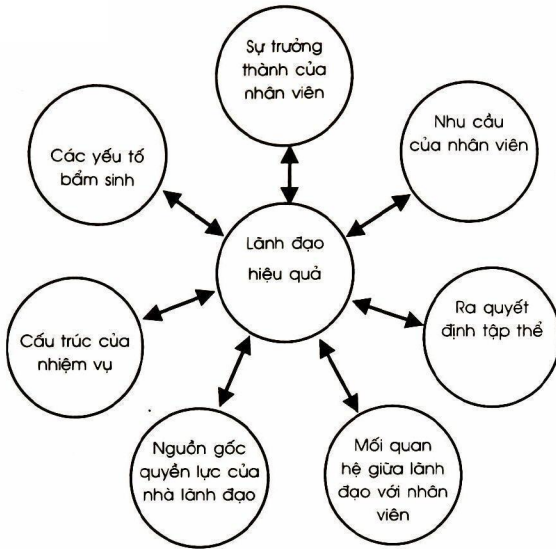
Theo R.Blake và S.Mouton, các nhà lãnh đạo cần linh hoạt trong việc áp dụng mỗi phong cách lãnh đạo phù hợp với từng tình huống cụ thể. Tuy nhiên, các ông vẫn khẳng định phong cách lãnh đạo "9;9" là phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất.

IV - CÁC LÝ THUYẾT LÃNH ĐẠO TÌNH HUỐNG

Xuất phát từ quan niệm cho rằng, sự thành công trong lãnh đạo phụ thuộc vào sự phù hợp giữa hành vi của nhà lãnh đạo với các nhân viên thuộc quyền và tình huống cụ thể, nên đã thúc đẩy việc tìm kiếm một tập hợp những hành vi của các nhà lãnh đạo phù hợp với mỗi tình huống cụ thể. Những nghiên cứu này đã thúc đẩy sự ra đời của các mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên hay tình huống. Theo mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên, tình huống là trạng thái để xác định phong cách lãnh đạo hiệu quả tốt nhất. Các yếu tố của tình huống ảnh hưởng tới tính hiệu quả của nhà lãnh đạo và mỗi mô hình ngẫu nhiên chỉ xem xét một vài yếu tố trong số này (sơ đồ 11.2). Trong phần này chúng ta chỉ xem xét 4 mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên hữu ích nhất là mô hình ngẫu nhiên của Fiedler; mô hình tình huống của Hersey và Blanchard; mô hình con đường mục tiêu của House; mô hình sự tham gia ra quyết định của nhà lãnh đạo của Wroom, Yetton và Jago.

1 - Thuyết ngẫu nhiên của Fiedler

Thuyết ngẫu nhiên của Fiedler cho rằng sự lãnh đạo thành công tùy thuộc vào sự phù hợp giữa phong cách của nhà lãnh đạo với yêu cầu của tình huống. Mỗi phong cách lãnh đạo chỉ đạt hiệu quả nhất khi nó được áp dụng trong tình huống phù hợp. Theo thuyết này nhà quản trị phải hiểu phong cách lãnh đạo của riêng họ, chẩn đoán tình huống đặc thù và xác lập sự phù hợp giữa phong cách lãnh đạo và tình huống. Có hai cách để đạt sự phù hợp này là tác động vào



Sơ đồ 11.2 - Những yếu tố tình huống ảnh hưởng tới tính hiệu quả của nhà lãnh đạo

tình huống để làm cho nó phù hợp với phong cách lãnh đạo, hoặc tìm một người có phong cách lãnh đạo phù hợp với tình huống đảm nhiệm vai trò lãnh đạo.

1.1 - Các phong cách lãnh đạo

Theo Fiedler, phong cách lãnh đạo được coi như một yếu tố bẩm sinh và do đó, rất khó thay đổi. Có hai phong cách lãnh đạo chính:

(1) Phong cách lãnh đạo định hướng vào quan hệ và (2) phong cách lãnh đạo định hướng vào nhiệm vụ.

1.1.1 - Phong cách lãnh đạo định hướng vào quan hệ là nhà lãnh đạo có phong cách tương tự như phong cách lãnh đạo chú trọng tới con người. Nhà lãnh đạo theo phong cách này luôn quan tâm tới nhân viên, chú trọng vào các mối quan hệ con người, nhạy cảm với những biến đổi tình cảm của nhân viên và

tạo điều kiện cho nhân viên tham gia ra quyết định.

1.1.2 - Phong cách lãnh đạo định hướng vào nhiệm vụ là nhà lãnh đạo có phong cách tương tự như phong cách lãnh đạo chú trọng tới công việc. Nhà lãnh đạo có phong cách này luôn chú trọng vào giám sát chặt chẽ những người dưới quyền, quan tâm tới cấu trúc công việc. Ông ta là người không quan tâm đến các mối quan hệ con người trong công việc, mà chỉ muốn công việc được hoàn thành và không quan tâm đến suy nghĩ của nhân viên về phong cách lãnh đạo của ông ta.

1.2 - Các biến số tình huống

Fiedler cho rằng hiệu quả của phong cách lãnh đạo phụ thuộc vào tình huống, mức độ thuận lợi hay bất lợi của tình huống được xác định dựa trên ba biến số:

- 1) Các mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên.
- 2) Cấu trúc của công việc.
- 3) Quyền hạn chính thức của nhà lãnh đạo.

1.2.1 - Các mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên xác định mức độ mà nhà lãnh đạo được nhóm chấp nhận. Đây là yếu tố quan trọng nhất, quyết định tính hiệu quả của nhà lãnh đạo.

Một nhà lãnh đạo có mối quan hệ tốt với nhân viên dưới quyền và có đủ khả năng, năng lực chuyên môn có thể không phải phụ thuộc nhiều vào quyền lực chính thức trong khi tiến hành công việc. Ngược lại, nếu nhà lãnh đạo không được nhân viên kính phục, thì phải dựa vào quyền lực chính thức, quyền ép buộc... để thúc ép mọi người làm việc.

Như vậy, nếu mối quan hệ này tốt thì sẽ rất dễ dàng cho nhà lãnh đạo trong việc chỉ huy và tổ chức cấp dưới thực hiện công việc. Nếu mối quan hệ này xấu thì nhà lãnh đạo sẽ gặp nhiều khó khăn trong công việc của mình.

1.2.2 - Cấu trúc của công việc là mức độ cụ thể hóa công việc. Cấu trúc của công việc thể hiện trên các phương diện:

- (1) Mức độ tiêu chuẩn hóa về thành tích cần đạt tới có rõ ràng chưa?
- (2) Cách thức để tiến hành công việc có cụ thể và rõ ràng không?
- (3) Quy trình thủ tục hoạt động chuẩn của công việc đã được xác lập chưa.
- (4) Công việc có đòi hỏi cao về tính sáng tạo không?

Những công việc hàng ngày thường được xác định cụ thể và rõ ràng về mức thành tích, cách thức tiến hành, trình tự và không có những yêu cầu cao về

tính sáng tạo. Trái lại, những công việc phức tạp và lâu dài thì thường có rất nhiều giải pháp để thực hiện chúng. Do đó, không thể có những chỉ dẫn rõ ràng hay chỉ đơn thuần dựa vào kinh nghiệm để thực hiện chúng, mà đòi hỏi phải có tính sáng tạo cao và xác lập những quy trình riêng cho từng công việc.

1.2.3 - Quyền lực chính thức của nhà lãnh đạo là quyền hạn do chức vụ mà nhà lãnh đạo đảm nhiệm mang lại, bao gồm phạm vi, mức độ mà nhà lãnh đạo thực thi quyền đưa ra các mệnh lệnh, quyền yêu cầu người khác tuân thủ (ép buộc) và quyền thưởng phạt.

Sơ đồ 11.3 minh họa mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên của Fiedler. Trong sơ đồ, ba biến số được kết hợp với nhau tạo thành tám tình huống có thể xảy ra và được xếp hạng từ tình huống thuận lợi nhất (cột 1) đến tình huống ít thuận lợi nhất (cột 8) đối với nhà lãnh đạo.

. Phong cách lãnh đạo phù hợp nhất đối với mỗi tổ hợp các biến số được ghi rõ trong hàng dưới cùng.

Chẳng hạn, trong tình huống 1, các mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và nhân viên tốt đẹp, cấu trúc của nhiệm vụ rõ ràng và quyền lực chính thức mạnh thì phong cách lãnh đạo phù hợp là phong cách định hướng vào nhiệm vụ. Còn trong tình huống 4, mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo với nhân viên tốt, cấu trúc của nhiệm vụ không rõ ràng và quyền lực chính thức yếu thì phong cách lãnh đạo phù hợp là phong cách định hướng vào quan hệ.

Tình huống	1	2	3	4	5	6	7	8
. Mối quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Xấu	Xấu	Xấu	Xấu
	+	+	+	+	+	+	+	+
. Cấu trúc của nhiệm vụ	Rõ ràng	Rõ ràng	Không rõ ràng	Không rõ ràng	Rõ ràng	Rõ ràng	Không rõ ràng	Không rõ ràng
	+	+	+	+	+	+	+	+
. Quyền lực chính thức	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu
Dẫn tới	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Phong cách lãnh đạo hiệu quả	T	T	T	R	R	R	R	T

T = Phong cách lãnh đạo định hướng vào nhiệm vụ.

R = Phong cách lãnh đạo định hướng vào quan hệ.

Sơ đồ 11.3 - Mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên của Fiedler

1.3 - Phong cách lãnh đạo hiệu quả

Như sơ đồ 11.3 cho thấy, phong cách lãnh đạo định hướng vào nhiệm vụ đạt hiệu quả cao nhất trong những tình huống thuận lợi nhất (cột 1, 2, 3) và trong tình huống ít thuận lợi nhất (cột 8). Trong những tình huống thuận lợi nhất, nhà lãnh đạo được kính trọng, được tự do thưởng phạt cấp dưới và các hoạt động của cấp dưới là rõ ràng, cụ thể. Còn trong tình huống ít thuận lợi nhất (cột 8), nhà lãnh đạo thiếu sự ủng hộ của nhân viên, cấu trúc của nhiệm vụ không rõ ràng và quyền lực chính thức yếu. Trong trường hợp này, chỉ có thể hy vọng đạt được những kết quả nào đó bằng cách áp dụng phong cách lãnh đạo định hướng vào nhiệm vụ.

Mặt khác, phong cách lãnh đạo định hướng vào quan hệ tỏ ra hiệu quả nhất trong những tình huống thuận lợi vừa phải. Đây là những tình huống mà cấu trúc của nhiệm vụ rõ ràng, nhưng nhà lãnh đạo không thích, hay ngược lại. Trong những tình huống này, nhà lãnh đạo phải dựa vào lòng nhiệt tình và tính sáng tạo của nhân viên để hoàn thành nhiệm vụ.

1.4 - Những hạn chế của mô hình lãnh đạo Fiedler

Mô hình lãnh đạo Fiedler có những hạn chế như sau:

- (1) Các biến số tình huống là rất phức tạp và khó xác định. Việc đo lường các mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và cấp dưới, cấu trúc của nhiệm vụ và quyền lực chính thức rất khó đảm bảo tính khách quan.
- (2) Mô hình không đề cập tới những điểm đặc trưng của nhân viên như: kỹ năng, tay nghề, trình độ chuyên môn...
- (3) Mô hình cho rằng nhà lãnh đạo có đủ những kỹ năng cần thiết để tập hợp mọi nỗ lực của nhân viên. Song nếu nhà lãnh đạo thiếu những kỹ năng lãnh đạo cần thiết, không được mọi người kính trọng hay tin tưởng, thì các biến số tình huống trở nên vô nghĩa.
- (4) Fiedler cho rằng, một nhà lãnh đạo có những yếu tố bẩm sinh ổn định và không thể dễ dàng thay đổi phong cách lãnh đạo của bản thân cho phù hợp với một tình huống nào đó. Khi phong cách của nhà lãnh đạo và tình huống không phù hợp với nhau, thì tình huống cần được thay đổi cho phù hợp với phong cách của nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, đây là một nhận định không thực tế.

Mặc dù có những hạn chế nhất định, nhưng mô hình ngẫu nhiên của Fiedler là một đóng góp rất to lớn về mặt phương pháp luận. Bởi nó đã vạch ra một hướng nghiên cứu mới về lãnh đạo: cần xem xét kỹ lưỡng tình huống trước khi cố gắng tìm ra phong cách lãnh đạo thích hợp. Do đó theo Fiedler, chúng ta

không thể nhận định rằng một nhà lãnh đạo nào đó là tốt hay xấu, mà chỉ có thể kết luận là phong cách lãnh đạo đó có phù hợp với tình huống hay không. Phương án hiệu quả là nên chọn nhà lãnh đạo có phong cách phù hợp với tình huống, trước khi đòi hỏi nhà quản trị thay đổi phong cách lãnh đạo.

2 - Mô hình lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard

Lý thuyết lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard cho rằng mức độ của hành vi chỉ đạo (tương ứng với phong cách định hướng vào nhiệm vụ hay sản xuất) và hành vi hỗ trợ (tương ứng với phong cách định hướng vào con người hay nhân viên) của nhà lãnh đạo sẽ thay đổi tùy theo mức độ trưởng thành của nhân viên hay cấp dưới.

- Hành vi chỉ đạo diễn ra khi một nhà lãnh đạo tiến hành vạch ra những nhiệm vụ cho cấp dưới.. và truyền đạt chỉ thị về nội dung, địa điểm, thời điểm và cách thức thực hiện nhiệm vụ. Các nhà lãnh đạo điều khiển việc tổ chức, kiểm soát và giám sát nhân viên thuộc quyền.
- Hành vi hỗ trợ xảy ra khi một nhà lãnh đạo tiến hành các hoạt động lắng nghe, khuyến khích và lôi cuốn cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định.
- Sự trưởng thành là khả năng đặt ra những mục tiêu cao (có thể đạt tới được) và sẵn sàng nhận trách nhiệm thực hiện chúng.

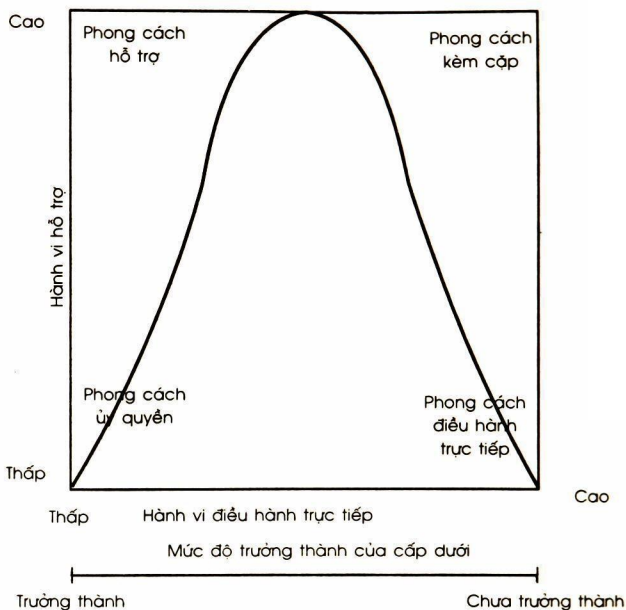
Người ta có nhiều mức trưởng thành khác nhau, tùy theo nhiệm vụ mà mỗi người đang được thực hiện. Điều đó thể hiện, sự trưởng thành là sự vững vàng, từng trải của công việc (không phải là sự lớn lên về tuổi tác của nhân viên).

Mô hình của Hersey và Blanchard đưa ra những tập hợp khác nhau giữa hành vi chỉ đạo và hành vi hỗ trợ của nhà lãnh đạo và các mức trưởng thành của cấp dưới. Khác với Fiedler, hai ông nhấn mạnh tính linh hoạt của nhà lãnh đạo để thích nghi với sự thay đổi của hoàn cảnh.

Sơ đồ 11.4 - Trình bày mối liên hệ giữa các phong cách lãnh đạo và mức độ trưởng thành của cấp dưới. Đường cong trong hình vẽ chỉ rõ mức độ của hành vi chỉ đạo hay hỗ trợ đặc trưng cho mỗi phong cách lãnh đạo. Mức độ trưởng thành của người nhân viên hay của tập thể được sắp xếp theo trình tự từ trưởng thành tới chưa trưởng thành.

- *Phong cách điều hành trực tiếp*

Nhà lãnh đạo theo phong cách này thường đưa ra những chỉ thị rõ ràng và những chỉ dẫn cụ thể. Phong cách này phù hợp nhất khi áp dụng đối với những nhân viên mới của doanh nghiệp. Bởi nhân viên mới thường rất tận tụy, hăng



Sơ đồ 11.4 Mô hình lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard

hái và tràn đầy sinh lực, họ khao khát được bắt tay vào công việc và ham hiểu biết, song họ chưa trưởng thành. Đồng thời, vì lẽ họ có sự tận tụy cao nên không cần sự hỗ trợ của nhà lãnh đạo và do họ chưa trưởng thành nên phong cách điều hành trực tiếp sẽ phù hợp nhất.

- *Phong cách kèm cặp*

Phong cách lãnh đạo kèm cặp là phong cách mà nhà lãnh đạo luôn theo dõi mọi hoạt động và giúp đỡ nhân viên thiết lập lòng tự tin và động cơ thúc đẩy. Nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm và giám sát chặt chẽ quá trình ra quyết định hoặc hỗ trợ nhân viên khi cần thiết.

Phong cách này thường áp dụng trong trường hợp nhân viên đã hiểu rõ nhiệm vụ của họ, nhưng vẫn chưa thể sẵn sàng đảm nhận toàn bộ trách nhiệm để đảm bảo hoàn thành công việc.

- *Phong cách hỗ trợ*

Phong cách hỗ trợ là phong cách lãnh đạo có đặc trưng là nhà lãnh đạo luôn sâu sát, hỗ trợ những nỗ lực áp dụng các kỹ năng của cấp dưới.

Phong cách này thường áp dụng trong trường hợp nhân viên cảm thấy tự tin rằng họ đủ sức hoàn thành nhiệm vụ của họ. Quá trình ra quyết định được tiến hành với sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhóm. Nhà lãnh đạo giữ vai trò là người hướng dẫn và hỗ trợ.

- *Phong cách ủy quyền*

Phong cách ủy quyền là phong cách lãnh đạo mà nhân viên được giao quyền đảm nhiệm toàn bộ các hoạt động như hoạch định, ra quyết định và thực hiện công việc. Mặc dù việc đưa ra vấn đề cần giải quyết vẫn do nhà lãnh đạo, song nhân viên sẽ đưa ra những quyết định về cách thức, địa điểm và thời điểm tiến hành công việc.

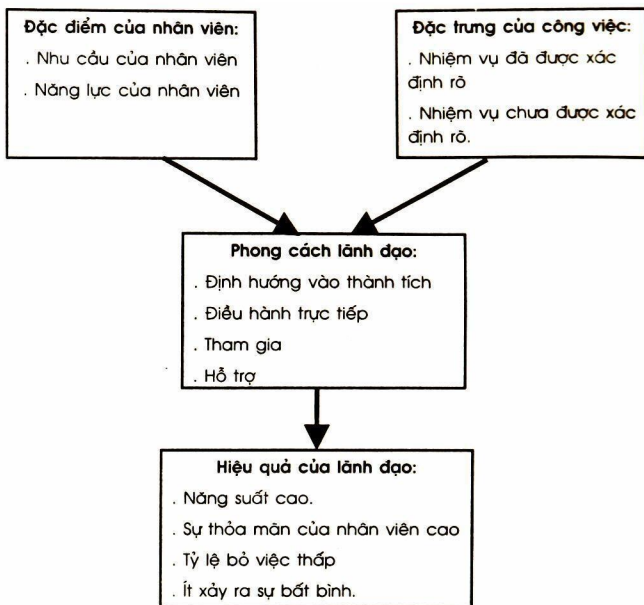
Phong cách này được áp dụng trong trường hợp nhân viên đã trưởng thành ở mức cao, có đủ khả năng, trình độ và năng lực để chịu toàn bộ trách nhiệm về công việc.

- *Lợi điểm của mô hình Hersey và Blanchard*

Mô hình lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard là phong cách khá hữu dụng. Nó cho rằng các nhà lãnh đạo cần linh hoạt trong việc lựa chọn phong cách lãnh đạo. Nhà lãnh đạo phải luôn luôn theo dõi mức độ trưởng thành của cấp dưới để xác định mức độ kết hợp giữa hành vi điều hành trực tiếp và hành vi hỗ trợ thích hợp. Nhờ đó, một nhân viên chưa trưởng thành (chưa có kinh nghiệm) có thể hoàn thành nhiệm vụ ở mức cao như một nhân viên trưởng thành nếu có sự chỉ đạo và giám sát chặt chẽ của nhà quản trị. Nếu phong cách của nhà lãnh đạo phù hợp thì nó có thể giúp nhân viên gia tăng mức trưởng thành của họ. Do đó khi nhà lãnh đạo thúc đẩy cấp dưới hướng tới mức trưởng thành càng cao, thì phong cách lãnh đạo của công ty càng cần được phát triển theo hướng có mức độ ủy quyền ngày càng cao hơn.

- *Nhược điểm của mô hình Hersey và Blanchard*

- (1) Các nhà lãnh đạo sẽ gặp rất nhiều khó khăn khi áp dụng mô hình để lựa chọn một phong cách lãnh đạo phù hợp với một tình huống mới.
- (2) Mô hình đã bỏ qua nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự lựa chọn phong cách của nhà lãnh đạo như các yếu tố bẩm sinh, cá tính, cơ sở quyền lực...
- (3) Liệu có một phong cách lãnh đạo tối ưu đối với những tập thể lớn, mà nhân viên có nhiều mức độ trưởng thành khác nhau không? Theo giả thiết của mô hình, các nhóm dường như chỉ bao gồm những nhân viên



Sơ đồ 11.5 - Mô hình đường dẫn đến mục tiêu của Robert House

có cùng mức độ trưởng thành!

- (4) Mô hình đã không phân biệt giữa các loại công việc như công việc ổn định và công việc thay đổi, công việc đơn giản và công việc phức tạp... Đồng thời, mô hình cũng không phân biệt giữa những nguyên nhân khiến có sự chưa trưởng thành như do thiếu động lực hay do thiếu năng lực, hoặc do cả hai nguyên nhân.

3 - Thuyết đường dẫn đến mục tiêu của House

3.1 - Mô hình

Mô hình đường dẫn đến mục tiêu của Robert House cho rằng, để đạt được thành công nhà lãnh đạo cần nhận diện rõ ràng nhiệm vụ, loại bỏ những hoạt động thừa và gia tăng những cơ hội đem lại sự thỏa mãn, vạch ra những phương pháp hay con đường để giúp nhân viên có thể vừa thỏa mãn ở mức tối đa, vừa đạt thành tích cao. Nhiệm vụ chủ yếu của nhà lãnh đạo là thúc đẩy, hỗ trợ nhân viên thuộc quyền hoàn thành các mục tiêu do nhiệm vụ đặt ra.

Phong cách cụ thể của nhà lãnh đạo được xác định dựa trên hai biến số ngẫu nhiên là những đặc trưng của công việc và đặc điểm của nhân viên. Quá trình này được trình bày trên sơ đồ 11.5.

3.2 - Phong cách lãnh đạo

Tương tự như hai mô hình mà chúng ta đã xem xét, thuyết đường dẫn đến mục tiêu không đưa ra một công thức tối ưu về phong cách lãnh đạo. House cho rằng để đạt được thành công, nhà lãnh đạo cần lựa chọn một phong cách lãnh đạo thích hợp nhất đối với mỗi tình huống cụ thể và những nhu cầu của cấp dưới. Các phong cách lãnh đạo để lựa chọn bao gồm:

3.2.1 - Phong cách lãnh đạo định hướng vào thành tích là phong cách mà nhà lãnh đạo đặt ra những mục tiêu có sự thách thức cao, với kỳ vọng là cấp dưới sẽ hoàn thành chúng ở mức cao nhất, dựa vào sự tin tưởng cao độ đối với họ.

3.2.2 - Phong cách lãnh đạo điều hành trực tiếp là phong cách mà nhà lãnh đạo cho nhân viên biết những kỳ vọng đối với họ và chỉ dẫn cho họ cách thức để hoàn thành nhiệm vụ. Phong cách này tương tự như phong cách định hướng vào sản xuất và định hướng vào nhiệm vụ.

3.2.3 - Phong cách lãnh đạo tham gia là phong cách mà nhà lãnh đạo trao đổi ý kiến với cấp dưới và xem xét những đóng góp, những ý kiến của họ trước khi đưa ra các quyết định.

3.2.4 - Phong cách lãnh đạo hỗ trợ là phong cách mà nhà lãnh đạo luôn gần gũi, tham khảo ý kiến, quan tâm đến trạng thái tâm lý của nhân viên và hỗ trợ họ khi cần thiết. Phong cách này tương tự như phong cách lãnh đạo chú trọng tới con người và phong cách tập trung vào nhân viên hay định hướng vào quan hệ.

3.3 - Những đặc điểm của nhân viên

Biến số ngẫu nhiên thứ nhất của mô hình là các đặc điểm của nhân viên. House cho rằng nhân viên sẽ sẵn lòng chấp nhận một phong cách lãnh đạo cụ thể nếu họ nhận thấy nó là nguồn đem lại cho họ sự thỏa mãn từ công việc ngay lập tức hay trong tương lai. Chẳng hạn, nếu các nhân viên có nhu cầu hội nhập và nhu cầu được kính trọng cao, họ có thể sẵn sàng chấp nhận phong cách lãnh đạo hỗ trợ. Ngược lại, nếu nhân viên có nhu cầu đối với thành tích, trách nhiệm và tính độc lập cao thì họ sẽ dễ dàng chấp nhận và được thúc đẩy nhiều hơn bởi phong cách lãnh đạo định hướng vào thành tích...

3.4 - Những đặc trưng của công việc

Biến số ngẫu nhiên thứ hai của mô hình là những đặc trưng của công việc. Khi các công việc thuộc loại rõ ràng và đơn giản, nhân viên sẽ dường như không cần đến những chỉ dẫn. Với những điều kiện này, phong cách lãnh đạo điều hành trực tiếp có thể nâng cao thành tích bằng cách ngăn ngừa những sai lầm, nhưng nó cũng có thể làm giảm sự thỏa mãn trong công việc. Còn phong cách lãnh đạo hỗ trợ hay tham gia dường như làm tăng sự thỏa mãn đối với nhà lãnh đạo và công ty, thậm chí đối với cả những công việc không đem lại sự thỏa mãn.

Trái lại, khi các công việc thuộc loại phức tạp và không rõ ràng, thì phong cách lãnh đạo điều hành trực tiếp hay định hướng vào thành tích thích hợp hơn so với phong cách lãnh đạo hỗ trợ. Trong những trường hợp này, nhân viên dưới quyền có thể đánh giá đúng hơn về nhà lãnh đạo thông qua việc xác định con đường tới mục tiêu của ông ta.

3.5- Ứng dụng của mô hình

Phong cách lãnh đạo hỗ trợ sẽ đem lại cho nhân viên sự thỏa mãn từ công việc cao hơn so với phong cách điều khiển trực tiếp trong điều kiện công việc thuộc loại rõ ràng và đơn giản. Còn trong điều kiện công việc thuộc loại không rõ ràng và phức tạp, thì phong cách lãnh đạo điều hành trực tiếp tạo ra năng suất cao hơn, song nhân viên thì không đạt được sự thỏa mãn cần thiết.

Tương tự như Fiedler và Hersey - Blanchard, lý thuyết của House chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo tham gia không phải luôn đem lại hiệu quả. Phong cách này thích hợp nhất khi sự chấp nhận các quyết định của nhân viên có vai trò quan trọng và nhà lãnh đạo thiếu một số thông tin cần thiết để ra quyết định, hay công việc thuộc loại không rõ ràng. Còn phong cách lãnh đạo điều khiển trực tiếp (hay định hướng vào công việc) dường như chỉ phát huy tác dụng trong trường hợp nhân viên không chia sẻ mục tiêu của tổ chức với nhà lãnh đạo, khi yêu cầu sản xuất gấp gáp và khi nhân viên sẵn sàng chấp nhận các quyết định từ trên đưa xuống.

4 - Mô hình ra quyết định của Vroom - Yetton - Jago

Mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên này do Vroom - Yetton sáng tạo ra và được Jago điều chỉnh vào năm 1988. Các tác giả đã dựa trên luận điểm cho rằng nhiệm vụ quan trọng nhất của nhà lãnh đạo là ra quyết định, hiệu quả của lãnh đạo tùy thuộc vào hiệu quả của các quyết định. Bởi vậy các ông đã phát triển một mô hình ra quyết định, với công cụ hỗ trợ là máy vi tính.

Mô hình ra quyết định của Vroom - Yetton - Jago đưa ra một tập hợp những quy tắc để xác định hình thức và số lượng thành viên của nhóm tham

gia ra quyết định trong những tình huống khác nhau. Các ông cho rằng dù công việc là rõ ràng hay không rõ ràng thì nhà lãnh đạo cũng cần điều chỉnh hành vi của ông ta phù hợp với cấu trúc của công việc. Đây là một mô hình chuẩn và nó đưa ra một loạt nguyên tắc mà nhà lãnh đạo cần tuân theo để xác định hình thức và số lượng nhân viên của nhóm tham gia quá trình ra quyết định.

Mô hình chỉ ra rằng tính hiệu quả của một quyết định tùy thuộc vào chất lượng của quyết định và mức độ chấp nhận quyết định của tập thể những người thực hiện nó. Để có được một quyết định tốt nhất, nhà lãnh đạo cần phân tích tình huống và lựa chọn một trong 5 phong cách ra quyết định trong bảng sau:

Bảng 11.2 - Các phong cách ra quyết định theo mô hình Vroom - Yetton - Jago

Phong cách lãnh đạo	Mức độ tham gia của cấp dưới	Phong cách ra quyết định	Ký hiệu
Độc đoán	Không	. Nhà lãnh đạo tự ra quyết định dựa vào những thông tin đã có sẵn.	AI
	Rất ít	. Nhà lãnh đạo yêu cầu cấp dưới cung cấp thông tin và tự mình ra quyết định. Cấp dưới có thể hoặc không nắm được tình hình	All
Tham vấn	Ít	. Nhà lãnh đạo trao đổi tình hình với từng cá nhân; yêu cầu cung cấp thông tin và đánh giá vấn đề. Các cá nhân không tham gia với tư cách nhóm và nhà lãnh đạo tự mình đưa ra quyết định.	CI
	Nhiều	. Nhà lãnh đạo và nhân viên hợp thành một nhóm để thảo luận về tình huống, nhưng nhà lãnh đạo ra quyết định.	CII
Dân chủ	Rất nhiều	. Nhà lãnh đạo và nhân viên hợp thành một nhóm để thảo luận về tình huống và cùng đưa ra quyết định.	GII

Nhà lãnh đạo phân tích tình huống để xác định phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất, hay số lượng người tham gia. Sự phân tích này nhằm trả lời 8 câu hỏi ngẫu nhiên sau:

1 - QR **Yêu cầu về chất lượng**: Vấn đề cần giải quyết đòi hỏi một quyết định có chất lượng cao hay thấp?

2 - CR **Yêu cầu về sự cam kết**: Những đòi hỏi về sự cam kết của nhân viên đối với quyết định ở mức nào?

3 - LI **Thông tin**: Nhà lãnh đạo có đủ thông tin để đưa ra những quyết định có chất lượng cao không?

4 - ST **Cấu trúc của vấn đề**: Vấn đề phải giải quyết có cấu trúc rõ ràng không (cụ thể hay mơ hồ)?

5 - CP **Mức độ cam kết**: Nhân viên có cam kết thực hiện các quyết định do nhà lãnh đạo đưa ra hay không?

6 - GC **Mức độ phù hợp của mục tiêu**: Các nhân viên có nhất trí với mục tiêu của tổ chức bằng cách tham gia giải quyết vấn đề không?

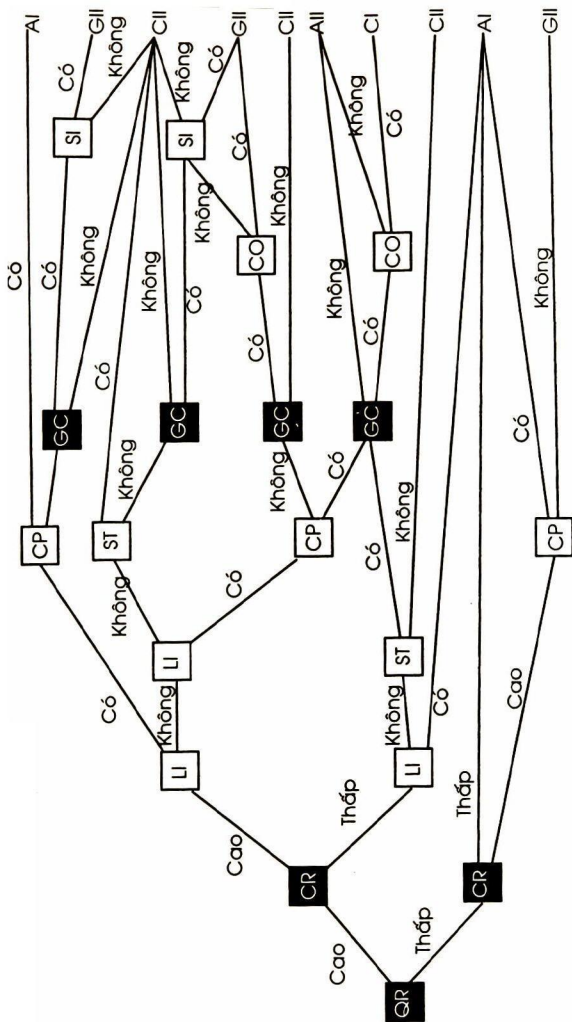
7 - CO **Sự xung đột của cấp dưới**: Giải pháp được chọn có tạo ra mâu thuẫn giữa các nhân viên không?

8 - SI **Thông tin cho cấp dưới**: Nhân viên có đủ thông tin để đưa ra những quyết định chất lượng cao không?

Sự kết hợp giữa năm phong cách lãnh đạo (bảng 11.2) với 8 câu hỏi trên được trình bày trong sơ đồ 11.6 là nội dung chủ yếu của mô hình ra quyết định Vroom - Yetton - Jago. Để sử dụng mô hình này, nhà lãnh đạo bắt đầu từ bên trái với câu hỏi thứ nhất: “Vấn đề cần giải quyết đòi hỏi một quyết định có chất lượng cao hay thấp”? Câu trả lời (cao hoặc thấp) sẽ xác định con đường tới tình huống thứ hai. Trong tình huống này nhà lãnh đạo phải trả lời câu hỏi “những yêu cầu về sự cam kết của nhân viên đối với quyết định ở mức nào?”. Câu trả lời “cao” hay “thấp” sẽ đưa nhà lãnh đạo tới câu hỏi tiếp theo và cứ tiếp tục như vậy cho tới câu hỏi thứ 8 để xác định được phong cách lãnh đạo phù hợp. Phong cách lãnh đạo phù hợp sẽ đem lại những quyết định có chất lượng cao và sẽ được cấp dưới chấp nhận.

Mô hình ra quyết định của Vroom - Yetton - Jago là công cụ cho phép xác định hình thức và mức độ tham gia vào quá trình ra quyết định của nhân viên. Nó củng cố những tìm tòi của các nhà nghiên cứu về sự tham gia vào quá trình ra quyết định, khi chất lượng quyết định là quan trọng và sự chấp nhận của nhân viên là cần thiết.

Cũng giống như Hersey - Blanchard và House, mô hình ra quyết định của Vroom - Yetton - Jago chỉ ra cho các nhà lãnh đạo thấy rằng, tùy theo nhu cầu của mỗi tình huống mà chọn lựa phong cách lãnh đạo phù hợp. Tuy nhiên, trước khi chọn một phong cách lãnh đạo, nhà lãnh đạo phải đánh giá tình huống đó. Nhưng thực tế là có nhiều nhà lãnh đạo không có những kỹ năng lãnh đạo cốt yếu để điều chỉnh hành vi của họ phù hợp với tình huống cụ thể.



Hình 11.6 - Mô hình ra quyết định của Vroom - Yetton - Jago

5 - So sánh các mô hình tình huống

Một tập thể lý tưởng là có những nhân viên tốt được một nhà lãnh đạo tài ba chỉ huy. Nhà lãnh đạo phải vừa chỉ huy, vừa thúc đẩy nhân viên để họ vừa

đạt được năng suất cao, đồng thời cũng được thỏa mãn cao. Mặc dù điều đó có vẻ khá đơn giản, song qua xem xét 4 mô hình lãnh đạo theo tình huống, chúng ta có khá nhiều ý kiến khác nhau về việc lựa chọn một phong cách lãnh đạo hiệu quả. Bảng 11.3 So sánh các yếu tố của 4 mô hình.

Bảng 11.3 - So sánh các yếu tố của 4 mô hình tình huống

Tiêu thức	Mô hình ngẫu nhiên của Fiedler	Mô hình tình huống của Hersey và Blanchard	Mô hình đường dẫn đến mục tiêu của House	Mô hình ra quyết định của Vroom - Yetton - Jago
. Các biến số tình huống chủ yếu	. Cấu trúc của công việc. . Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên . Quyền lực chính thức của nhà lãnh đạo.	. Mức độ trưởng thành của cấp dưới	. Đặc trưng của công việc. . Đặc điểm của nhân viên	. 8 câu hỏi chẩn đoán tập trung vào thời gian, chất lượng và sự chấp nhận.
. Phong cách lãnh đạo	. Định hướng vào nhiệm vụ. . Định hướng vào quan hệ	. Điều hành trực tiếp . Kèm cặp . Hỗ trợ . Ủy quyền	. Định hướng vào thành tích. . Điều hành trực tiếp. . Tham gia . Hỗ trợ	. Độc đoán A ₁ & A ₂ . Tham vấn C ₁ & C ₂ . Dân chủ G ₁
. Ứng dụng	. Phong cách của nhà lãnh đạo phù hợp với tình huống, hoặc thay đổi tình huống cho phù hợp với phong cách của nhà lãnh đạo. . Phong cách lãnh đạo định hướng vào nhiệm vụ đạt hiệu quả cao trong những tình huống thuận lợi nhất và ít thuận lợi nhất. . Phong cách lãnh đạo định hướng vào quan hệ đạt hiệu quả cao trong những tình huống thuận lợi vừa phải	. Phong cách lãnh đạo hiệu quả là phong cách phù hợp với mức độ trưởng thành của cấp dưới.	. Nếu công việc thuộc loại rõ ràng và đơn giản, phong cách lãnh đạo hỗ trợ hoặc tham gia đem lại hiệu quả cao nhất. . Nếu công việc thuộc loại phức tạp và không rõ ràng thì phong cách lãnh đạo định hướng vào thành tích và điều hành trực tiếp sẽ đem lại hiệu quả cao nhất.	. Để đạt hiệu quả cao, nhà lãnh đạo cần phân tích tình huống bằng cách trả lời 8 câu hỏi ngẫu nhiên. Sau đó lựa chọn một trong 5 phong cách tùy theo các câu trả lời.

V - PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐỔI MỚI

Trong những năm gần đây, nhiều nhà lãnh đạo Đông - Tây cho rằng họ sẽ phải thực hiện nhiều thay đổi quan trọng trong cách thức quản lý công ty để tồn tại và phát triển. Những thay đổi đó giúp hình thành một phong cách lãnh đạo mới được gọi là *phong cách lãnh đạo đổi mới*.

1 - Thúc đẩy tập thể nhân viên dưới quyền

Lãnh đạo đổi mới là lãnh đạo bằng cách thúc đẩy nhân viên thông qua sự kích thích các ý tưởng sáng tạo và các giá trị tinh thần của nhân viên, cũng như khuyến khích sự tìm tòi những phương pháp mới để giải quyết vấn đề. Trong hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow thì những nhu cầu này thuộc những nhu cầu bậc cao. Khi nhân viên được thúc đẩy, họ cảm thấy tin cậy, khâm phục, trung thành và kính trọng nhà lãnh đạo và sẽ nỗ lực nhiều hơn trong công việc. Nhà lãnh đạo có thể thúc đẩy cấp dưới bằng cách giúp họ nhận thức rõ ràng về tầm quan trọng, giá trị của những công việc và tạo điều kiện cho họ thỏa mãn những sở thích riêng trong doanh nghiệp.

2 - Thái độ của nhà lãnh đạo đổi mới

Dường như những đặc trưng về thái độ của các nhà lãnh đạo đổi mới đã được các nhà nghiên cứu tái tạo từ các yếu tố bẩm sinh của lý thuyết lãnh đạo bẩm sinh. Tuy nhiên, đây là sự phát triển mang tính kế thừa.

Các nhà lãnh đạo đổi mới thành công có những đặc trưng sau:

- Chính họ là tác nhân của sự đổi mới.
- Có thái độ chấp nhận sự thách thức và xử lý tốt mọi rủi ro.
- Tin tưởng vào con người và nhạy cảm với các nhu cầu của cấp dưới.
- Có khả năng truyền thông hiệu quả và tin tưởng vào trực giác.

Những cá tính này kết hợp với các kỹ năng lãnh đạo cốt lõi (đã đề cập trong các phần trước) sẽ đảm bảo cho sự thành công của các nhà lãnh đạo.

Ngoài ra, vượt lên trên tất cả là sự thể hiện một nhà lãnh đạo hành động. Các nhà lãnh đạo đổi mới tiến hành những hoạt động góp phần thay đổi chiều hướng phát triển của tổ chức. Những hoạt động này được coi là sự kết hợp giữa ba giai đoạn: (1) nhận diện nhu cầu đối với sự thay đổi; (2) tạo tầm nhìn mới và (3) thể chế hóa sự thay đổi.

2.1 - Nhận diện nhu cầu đối với sự thay đổi

Khi những thay đổi trong môi trường kinh doanh diễn ra chậm, nhiều nhà lãnh đạo không nhận thấy những đe dọa tiềm tàng đối với tổ chức của họ. Để giúp cho nhân viên nhận thức về những thay đổi của môi trường, nhà lãnh đạo đổi mới cần đưa ra những giả thiết mang tính thách thức đối với tổ chức. Thậm chí họ có thể kích thích cấp dưới viết ra những ý kiến bất đồng, khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên đi thăm những doanh nghiệp khác trong và ngoài nước để tìm hiểu cách thức đối phó và xử lý các vấn đề. Đồng thời, nhà lãnh đạo đổi mới cũng cần khuyến khích mọi người so sánh thành tích của tổ

chức với thành tích giai đoạn trước đó, hoặc với thành tích của đối thủ cạnh tranh.

2.2 - Tạo tâm nhìn mới

Hầu hết các doanh nghiệp thành công hiện nay thường không dựa vào tinh thần và khả năng sáng tạo của một vài cá nhân, mà thường dựa vào sức mạnh tập thể của toàn bộ các thành viên trong công ty. Tâm vóc mới của doanh nghiệp chỉ được tạo ra sau một khoảng thời gian nhất định, với sự đóng góp của nhiều người, thông qua những ý tưởng sáng tạo, sự tham gia vào quá trình ra quyết định và thực hiện chúng.

2.3 - Thể chế hóa sự thay đổi

Để thực hiện thành công những thay đổi của tổ chức, nhà lãnh đạo đổi mới phải hợp tác chặt chẽ với những người ủng hộ sự đổi mới, trong đó có thể bao gồm cả những nhà quản trị cấp cao.

Trong một số trường hợp, nếu cần nhà lãnh đạo phải thay thế một số chức vụ chủ chốt bằng những người có kỹ năng và có nhiệt huyết đối với sự đổi mới tổ chức.

TÓM LƯỢC

1 - Những động lực chủ yếu của lãnh đạo bao gồm, các nhà lãnh đạo, các thành viên của tổ chức, và những tình huống cụ thể.

2 - Cơ sở quyền lực của nhà lãnh đạo bao gồm quyền hạn hợp pháp, quyền khen thưởng, quyền ép buộc, quyền hướng dẫn và khả năng chuyên môn.

3- Lý thuyết về các yếu tố bẩm sinh của nhà lãnh đạo cố gắng xác lập những đặc trưng cá nhân của con người có thể đem lại sự thành công của nhà lãnh đạo. Những đặc điểm này bao gồm những đặc điểm về thể chất, kiến thức, cá tính, khả năng giao tiếp và những yếu tố liên quan đến công việc.

4 - Lý thuyết lãnh đạo hành vi cung cấp một phương pháp nhận diện những nhà lãnh đạo thành công thông qua những hành động của họ. Có bốn mô hình lãnh đạo hành vi quan trọng là thuyết X và thuyết Y, mô hình của Trường đại học bang Ohio, mô hình của Trường đại học Michigan và mô hình lưới quản trị.

Thuyết X và thuyết Y trình bày hai quan điểm hoàn toàn khác nhau về cấp dưới và cách thức quản lý họ.

. Mô hình của trường Đại học Ohio đề cập tới hai phong cách lãnh đạo chú trọng tới con người và phong cách chú trọng tới công việc.

. Mô hình của trường Đại học Michigan đưa ra hai phong cách lãnh đạo là phong cách tập trung vào sản xuất và phong cách chú trọng tới nhân viên.

. Mô hình lưới quản trị đưa ra những phối hợp khác nhau về mức độ quan tâm đến con người và quan tâm đến sản xuất.

5 - Có 4 mô hình lãnh đạo tình huống quan trọng là:

. Mô hình ngẫu nhiên của Fiedler cho rằng sự lãnh đạo thành công tùy thuộc vào sự phù hợp giữa yêu cầu của tình huống với phong cách lãnh đạo.

. Mô hình lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard cho rằng các nhà lãnh đạo phải điều chỉnh phong cách lãnh đạo của họ cho phù hợp với mức độ trưởng thành của cấp dưới.

. Mô hình đường dẫn tới mục tiêu của House cho rằng để đạt được thành công nhà lãnh đạo cần nhận ra con đường hay phương tiện để nhân viên có thể đạt được cả thành tích cao, cũng như sự thỏa mãn trong công việc.

. Mô hình ra quyết định của Vroom - Yetton - Jago cho rằng các nhà lãnh đạo có thể lựa chọn một trong năm phong cách lãnh đạo, tùy theo tình huống mà họ và tổ chức phải đương đầu.

6 - Phong cách lãnh đạo đổi mới bao gồm việc khuyến khích nhân viên phát huy tính sáng tạo và do đó thúc đẩy họ đạt đến những mục tiêu cao hơn.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1 - Những cơ sở quyền hạn của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng như thế nào đối với cấp dưới?

2 - Hãy mô tả những thành phần cơ bản thuộc các mô hình lãnh đạo của trường đại học bang Ohio và Michigan.

3- Hãy mô tả ba biến số tình huống và phương pháp tiếp cận ngẫu nhiên của Fiedler.

4 - Hãy giải thích mối quan hệ giữa mức độ trưởng thành của cấp dưới và phong cách lãnh đạo của nhà lãnh đạo theo mô hình lãnh đạo tình huống của Hersey và Blanchard.

5 - Làm thế nào để có thể áp dụng mô hình đường dẫn tới mục tiêu của House một cách hiệu quả trong doanh nghiệp của bạn.

6 - Giữa 4 mô hình lãnh đạo tình huống có những điểm gì giống nhau và khác nhau.

7 - Hãy so sánh những điểm giống và khác nhau về phong cách lãnh đạo giữa các mô hình lãnh đạo theo trường phái hành vi.

BÀI TẬP TRẮC NGHIỆM

Phong cách lãnh đạo của bạn thuộc loại nào?

Những câu hỏi dưới đây sẽ phân tích phong cách lãnh đạo của bạn theo mô hình của trường Đại học bang Ohio. Hãy đọc mỗi câu một cách cẩn thận và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng cách đối xử nào khi bạn là nhà lãnh đạo. Khoanh tròn ký tự mô tả phong cách lãnh đạo giống phong cách của bạn nhất, mỗi câu hỏi chỉ đánh dấu 1 ký tự.

L = Luôn luôn; N = Nhiều lần, Đ = Đôi khi, H = Hiếm khi; K = Không bao giờ

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 - Tôi sử dụng nhiều thời gian để giải thích về cách thức thực hiện một công việc. | L | N | Đ | H | K |
| 2 - Tôi đưa ra những chỉ dẫn về nhiệm vụ mà nhân viên thuộc nhóm đảm nhiệm. | L | N | Đ | H | K |
| 3 - Tôi chỉ rõ những nguyên tắc và thủ tục cho nhân viên để họ tuân theo một cách chi tiết. | L | N | Đ | H | K |
| 4 - Tôi tổ chức mọi hoạt động trong công việc do tôi đảm nhiệm. | L | N | Đ | H | K |
| 5 - Tôi chỉ cho mọi người biết cách mà họ có thể làm tốt công việc. | L | N | Đ | H | K |
| 6 - Tôi sẽ cho mọi người biết những gì mà tôi hy vọng ở họ. | L | N | Đ | H | K |
| 7 - Tôi khuyến khích áp dụng những thủ tục thống nhất để hoàn thành mọi công việc. | L | N | Đ | H | K |
| 8 - Tôi tỏ rõ thái độ của tôi đối với những người khác. | L | N | Đ | H | K |
| 9 - Tôi phân công nhân viên đảm nhận những nhiệm vụ cụ thể. | L | N | Đ | H | K |
| 10 - Tôi đảm bảo rằng mọi người đều hiểu phần việc của họ trong bộ phận. | L | N | Đ | H | K |

- | | |
|---|-----------|
| 11 - Tôi sắp xếp những công việc mà tôi muốn nhân viên thực hiện theo biểu thời gian. | L N Đ H K |
| 12 - Tôi yêu cầu nhân viên tuân theo những nguyên tắc và quy định chuẩn. | L N Đ H K |
| 13 - Tôi sắp xếp công việc dựa trên mức độ hài lòng về chúng . | L N Đ H K |
| 14 - Tôi đưa ra biện pháp để giúp mọi người hoàn thành công việc. | L N Đ H K |
| 15 - Tôi tôn trọng tình cảm và ý kiến của người khác. | L N Đ H K |
| 16 - Tôi quan tâm và lo lắng cho người khác. | L N Đ H K |
| 17 - Tôi duy trì một bầu không khí thân thiện trong bộ phận do tôi phụ trách. | L N Đ H K |
| 18 - Tôi làm cả những việc dù là rất nhỏ để đem lại sự hài lòng cho những người trong nhóm của tôi. | L N Đ H K |
| 19 - Tôi đối xử với mọi người một cách bình đẳng. | L N Đ H K |
| 20 - Tôi thông báo trước cho mọi người về sự thay đổi và giải thích về ảnh hưởng của nó đối với họ. | L N Đ H K |
| 21 - Tôi trông đợi niềm hạnh phúc sẽ đến với mọi người | L N Đ H K |
| 22 - Tôi gần gũi và thân mật với mọi người. | L N Đ H K |

*** Cách tính điểm**

Mỗi ô vuông dưới đây có số thứ tự tương ứng với mỗi câu hỏi trắc nghiệm. Trong mỗi ô, khoanh tròn số điểm tương ứng với ký tự mà bạn đã đánh dấu. Cộng tổng số điểm theo từng cột

Cột 1

1	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	2	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1
3	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	4	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1
5	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	6	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1
7	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	8	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1
9	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	10	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1
11	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	12	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1

Tổng số điểm cột 1:...

Cột 2

12	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	14	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1
15	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	16	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1
17	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	18	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1
19	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	20	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1
21	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1	22	L=5 N=4 Đ=3 H=2 K=1

Tổng số điểm cột 2:...

Chỉ dẫn

Số điểm của những câu hỏi trong cột 1 phản ánh phong cách lãnh đạo chú trọng tới công việc. Nếu số điểm ≥ 47 thì nó chỉ ra rằng bạn đã có phong cách lãnh đạo thuộc hạng cao trong phong cách chú trọng tới công việc. Bạn hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát công việc của cấp dưới. Tổng số điểm cột 2: Số điểm của những câu hỏi trong cột 2 phản ánh phong cách lãnh đạo chú trọng tới con người. Nếu tổng số điểm ≥ 40 thì nó chỉ ra rằng bạn là nhà lãnh đạo quan tâm đến nhân viên. Bạn luôn quan tâm đến đời sống, hạnh phúc và những đóng góp của họ.

Nhìn chung, những nhà quản trị được xếp hạng cao trong phong cách chú trọng tới công việc và vừa phải trong sự quan tâm đến con người có khuynh hướng quan tâm đến nhóm làm việc nhiều hơn những người có phong cách lãnh đạo ngược lại.

Chương XII

NHÓM VÀ VĂN HÓA CÔNG TY

Trong những năm gần đây, nhiều doanh nghiệp đã thừa nhận tính cần thiết và hiệu quả hoạt động của các nhóm, đội trong tổ chức. Các nhóm tạo ra một diễn đàn thuận lợi để nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, chia sẻ thông tin, phối hợp hoạt động, thiết lập lòng tin và củng cố các mối quan hệ cá nhân.

Sự gia tăng hoạt động dưới hình thức nhóm trong tổ chức diễn ra đồng thời với sự chuyển đổi từ cơ cấu tổ chức cơ khí hóa sang cơ cấu hệ thống (đã đề cập trong chương 7). Tầm quan trọng to lớn của nhóm đối với doanh nghiệp thể hiện ở số lượng của chúng tăng lên không ngừng và khối lượng thời gian mà các nhà quản trị và nhân viên sử dụng khi tham gia các hoạt động của nhóm.

Mục tiêu của chương này nhằm phân tích về cơ cấu hoạt động, đặc điểm và cách thức sử dụng một cách hiệu quả các nhóm trong tổ chức. Đồng thời, chúng ta cũng sẽ xem xét về văn hóa công ty, bởi lẽ hoạt động của các nhóm chịu sự chi phối mạnh mẽ của nó. Nội dung của chương bao gồm:

- . Những đặc trưng cơ bản của nhóm, đội
- . Mô hình hệ thống về nhóm của Homans
- . Đặc điểm, cơ cấu của nhóm không chính thức
- . Sử dụng các nhóm, đội một cách hiệu quả.
- . Văn hóa công ty.

I - NHỮNG ĐẶC TRƯNG CƠ BẢN CỦA NHÓM

1- Khái niệm

1.1- Nhóm (group)

Hầu hết mọi người đều là thành viên của những nhóm nào đó, chẳng hạn như các nhóm tại nơi làm việc, tại nơi cư trú, hay các nhóm chính thức hoặc không chính thức.

Nhóm là sự liên kết giữa hai hay nhiều cá nhân nhằm thỏa mãn những nhu cầu nào đó của các thành viên. Sự liên kết này hình thành từ sự tiếp xúc cá nhân mang tính liên tục nhằm đạt tới những mục tiêu nào đó.

Chẳng hạn, nếu 11 người lạ cùng nhau chơi một trận bóng đá và sau đó

giải tán thì họ không tạo thành một nhóm. Tuy nhiên nếu họ thường xuyên cùng nhau chơi bóng vào cuối mỗi tuần, có mục tiêu chung là giành thắng lợi trong mỗi trận đấu và có sự truyền thông hoàn toàn tự do giữa các thành viên thì họ hợp thành một nhóm.

1.2- *Đội (team)*

Đội là nhóm bao gồm một số người cộng tác với nhau ở một mức độ nào đó nhằm thực hiện những mục tiêu chung và những mục tiêu này gắn liền với các mục tiêu của bộ phận hay tổ chức. Hay nói cách khác, đội là một nhóm được ủy quyền tham gia vào tiến trình ra quyết định và góp phần vào quá trình thiết lập, thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức.

Như vậy, tất cả các đội đều là nhóm, tuy nhiên không phải tất cả các nhóm đều là đội.

2- Các loại nhóm

Trong các tổ chức thường có hai loại nhóm là nhóm chính thức và nhóm không chính thức.

2.1 - *Nhóm chính thức*

Nhóm chính thức là nhóm có tổ chức, có mục đích và có nhiệm vụ trực tiếp tham gia hoàn thành những mục tiêu nào đó của tổ chức.

Các nhóm chính thức thường được sử dụng để truyền đạt và chia sẻ thông tin, huấn luyện nhân viên, thúc đẩy tinh thần hợp tác, lòng trung thành và tham gia vào quá trình ra quyết định. Nhóm chính thức là một bộ phận thuộc cơ cấu tổ chức chính thức của doanh nghiệp. Chúng có thể là các phòng, bộ phận, các đội, các nhóm dự án hay các nhóm chất lượng, các ban hoặc Hội đồng quản trị.

Trong các nhóm chính thức có ba loại đội là đội giải quyết vấn đề, đội hoạt động vì những mục tiêu đặc biệt và đội tự quản.

- *Đội giải quyết vấn đề* là những nhóm chính thức bao gồm từ 5 đến 20 người, gồm những người tình nguyện, là thành viên của doanh nghiệp, tập hợp từ nhiều lĩnh vực thuộc một phòng, hay bộ phận. Họ thường gặp nhau mỗi tuần một lần, trong khoảng một tới hai giờ để thảo luận về phương pháp cải tiến chất lượng, năng suất hay môi trường làm việc. Quyền hạn của đội để thực hiện những ý tưởng của nó rất hạn chế. Mặc dù các đội giải quyết vấn đề có thể cải tiến chất lượng và làm giảm chi phí, nhưng về cơ bản các đội không tổ chức lại công việc hay làm thay đổi vai trò của các nhà quản trị. Những đội theo mô hình này rất phổ biến trong các doanh nghiệp Nhật.

- *Đội hoạt động vì những mục đích đặc biệt* là những nhóm chính thức, bao gồm từ 5 tới 30 nhân viên thuộc nhiều bộ phận khác nhau và đôi khi thuộc hai cấp khác nhau của tổ chức. Nhiệm vụ của đội bao gồm thiết kế, phổ biến công nghệ mới và những sáng kiến cải tiến công việc, gặp gỡ khách hàng và các nhà cung cấp để cải thiện chất lượng hàng hóa hay nguyên liệu, liên kết hoạt động của các bộ phận chức năng (tài chính, nhân sự, marketing:...) nhằm đổi mới sản phẩm hay dịch vụ, hoặc cải thiện mối liên hệ giữa các quyết định, kế hoạch chiến lược và chiến thuật. Các đội này thường nhận được sự ủy quyền nhiều hơn so với các đội giải quyết vấn đề. Hình thức nhóm chính thức này đã phát triển rất nhanh chóng trong các doanh nghiệp ở các nước phát triển từ đầu thập niên 80.

- *Nhóm tự quản* là những nhóm chính thức, gồm từ 5 đến 15 nhân viên cùng làm việc với nhau hàng ngày để sản xuất ra những sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Những nhóm này tự đảm nhiệm nhiều công việc quản lý, bao gồm việc thiết lập lịch làm việc và nghỉ ngơi, luân phiên công việc và phân công nhiệm vụ giữa các thành viên, đặt mua nguyên liệu, ra các quyết định trong phạm vi nhóm và thiết lập các mục tiêu chiến thuật. Nhóm thường được ủy quyền kiểm soát toàn bộ quá trình thực hiện nhiệm vụ của bộ phận. Mỗi thành viên của nhóm thường thông thạo nhiều kỹ năng cần thiết để có thể hoàn thành bất cứ phần việc nào mà bộ phận đảm nhiệm.

Các nhóm tự quản thường được thành lập nhằm làm thay đổi cung cách làm việc của công ty và trong nhiều doanh nghiệp, nhóm tự quản đã góp phần làm gia tăng năng suất đến 30%. Tuy nhiên, tác dụng chủ yếu của các nhóm tự quản là nó thúc đẩy quá trình nâng cao chất lượng sản phẩm hay dịch vụ trong doanh nghiệp.

Điều kiện tiên quyết để các nhóm tự quản phát huy tác dụng là các thành viên của nhóm phải được trải qua những chương trình huấn luyện cần thiết.

Mô hình nhóm tự quản bắt đầu xuất hiện và phát triển nhanh chóng vào đầu những năm 80, và được coi là một " làn sóng tương lai " trong kinh doanh.

2.2- Nhóm không chính thức

Nhóm không chính thức hình thành dựa trên cơ sở tự-voluntary, nhằm liên kết mọi người trong công việc hàng ngày, giúp đỡ lẫn nhau và trao đổi tình cảm để hỗ trợ cho việc thỏa mãn nhu cầu riêng của các thành viên. Trên cơ sở đó hỗ trợ, thúc đẩy sự hướng tới mục tiêu của tổ chức. Các nhóm xã hội trong và ngoài doanh nghiệp là một trong những loại nhóm không chính thức phổ biến nhất.

Cơ cấu của nhóm không chính thức thường hình thành dựa trên cơ cấu

chính thức của doanh nghiệp. (Bản chất và đặc điểm của nhóm không chính thức sẽ được phân tích trong mục III.)

3- Tiến trình phát triển của nhóm

Có khá nhiều cách khác nhau để mô tả sự phát triển của nhóm. Tuy nhiên, tất cả các nhóm đều có những đặc trưng cơ bản như mỗi nhóm đều có những thành viên của nó, nhiệm vụ và mục tiêu, quy mô, các mối quan hệ chính thức, và không chính thức, môi trường vật chất xung quanh.v.v... Bởi vậy, hầu hết các nhóm đều trải qua những giai đoạn phát triển cơ bản như sau:

3.1- Giai đoạn hình thành

Trong quá trình thành lập, các hoạt động chủ yếu của nhóm là cố gắng tập trung vào việc xác định mục tiêu và chương trình hành động, thử nghiệm và xác lập các mối quan hệ tương tác qua lại giữa các thành viên của nhóm.

Nếu các thành viên có những hiểu biết về vai trò của người lãnh đạo nhóm và có sự quen biết nhau thì sự phát triển của nhóm sẽ dễ dàng hơn.

3.2- Giai đoạn sóng gió

Sự xung đột bắt đầu xuất hiện là đặc trưng nổi bật của giai đoạn thứ 2 này. Những sóng gió thường xảy ra bao gồm những phản ứng tình cảm hay phản ứng tự vệ đối với những yêu cầu của nhiệm vụ và sự đối đầu giữa các cá nhân trong quá trình xác lập các mối quan hệ. Các thành viên của nhóm có thể thực hiện những hành động nhằm thách thức người lãnh đạo, hoặc họ có thể tách mình ra khỏi sự tác động qua lại trong nhóm. Nếu sự xung đột vượt quá những giới hạn có thể kiểm soát, thì sự lo lắng và căng thẳng sẽ bao trùm lên nhóm. Nếu sự xung đột bị kiểm chế, không cho phép xảy ra thì xuất hiện tình trạng bực bội và khó chịu. Tình trạng này có thể dẫn tới thái độ thờ ơ hay buông xuôi của các thành viên.

Mặc dù giải quyết xung đột là mục tiêu của nhóm trong suốt giai đoạn này và khi xung đột được giải quyết thì nhóm cũng đạt được kết quả. Song quản lý xung đột để duy trì nó ở mức có thể kiểm soát được thì hợp lý hơn bởi nhờ đó có thể thúc đẩy sự tăng tiến và phát triển liên tục của nhóm.

3.3- Giai đoạn trưởng thành

Đặc trưng nổi bật của giai đoạn này là sự hợp tác giữa các thành viên. Các chủ đề liên quan đến công việc được truyền thông rộng rãi trong nhóm nhằm diễn đạt các ý kiến, chia sẻ thông tin, thúc đẩy sự hợp tác và tạo ra sự cộng hưởng.

Trong giai đoạn này, các thành viên gắn bó với nhau một cách chặt chẽ, nỗ lực làm việc nhằm tạo ra sự hòa hợp trong nhóm và do đó làm gia tăng lòng trung thành và nỗ lực xây dựng nhóm. Khi tinh thống nhất của nhóm tăng lên thì sự chia sẻ trách nhiệm trong nhóm cũng gia tăng và từ đó dẫn tới phong cách lãnh đạo dân chủ và ra quyết định dựa trên sự nhất trí của tập thể nhóm.

3.4- Giai đoạn hoạt động

Những nhóm hoạt động có hiệu quả thường là những nhóm có quá trình tồn tại lâu dài. Trong giai đoạn này, các thành viên của nhóm tin tưởng và chấp nhận những người khác. Để hoàn thành nhiệm vụ, nhóm thường khuyến khích và ủng hộ sự đa dạng hóa về quan điểm hơn là hướng tới sự thống nhất. Các thành viên sẵn sàng chấp nhận rủi ro mà không lo sợ về sự đánh giá xấu của nhóm đối với những ý tưởng của họ. Họ chú ý lắng nghe, tiếp nhận thông tin phản hồi và quá trình này tập trung vào các nhiệm vụ và mục tiêu của nhóm hơn là vào những đặc điểm riêng của các thành viên.

Người lãnh đạo nhóm là người có khả năng giải quyết những vấn đề cụ thể trong mỗi giai đoạn nào đó. Do đó, nhóm thường xuyên thay đổi người lãnh đạo, bởi khi một vấn đề được giải quyết thì một vấn đề khác sẽ xuất hiện và một thành viên khác có năng lực giải quyết vấn đề đó sẽ đảm nhiệm vai trò lãnh đạo nhóm.

Trong mối quan hệ giữa các thành viên, nhóm chấp nhận sự khác biệt và sự không nhất trí về ý tưởng, song đòi hỏi các thành viên làm việc dựa trên sự hợp tác và lòng nhiệt tình. Nhóm cố gắng đạt được sự thống nhất về những vấn đề quan trọng và tránh những mâu thuẫn nội bộ.

Một nhóm hoạt động hiệu quả thường có những đặc trưng sau:

- . Các thành viên hiểu rõ mục tiêu của nhóm
- . Các thành viên luôn tuân theo các quy trình ra quyết định
- . Các thành viên có thái độ cởi mở và tin cậy lẫn nhau.
- . Các thành viên luôn sẵn lòng giúp đỡ người khác và biết cách để nhận được sự giúp đỡ của người khác

Các thành viên luôn ý thức về sự tự do của chính họ trong mối liên hệ với sự tự do của người khác.

. Các thành viên có thể chấp nhận và giải quyết xung đột trong nội bộ nhóm

. Các thành viên luôn có ý thức về sự cải tiến hoạt động của họ.

Mức độ hiện diện hay thiếu vắng những đặc điểm này trong một nhóm sẽ

quyết định tính hiệu quả của nó. Trong phần sau của chương này chúng ta sẽ xem xét chi tiết về tính hiệu quả của nhóm.

3.4- Giai đoạn chấm dứt hoạt động

Giai đoạn chấm dứt hoạt động của nhóm bao gồm sự kết thúc nhiệm vụ của nó và sự không bị ràng buộc bởi các mối quan hệ. Sự chấm dứt hoạt động của nhóm không phải luôn được dự liệu trước, mà trong nhiều trường hợp nó xảy ra khá đột ngột.

Sự chấm dứt hoạt động của nhóm theo kế hoạch thường bao hàm sự công nhận những đóng góp, thành tích của nhóm và được dự liệu trước về thời gian.

II- MÔ HÌNH HỆ THỐNG VỀ NHÓM CỦA HOMANS

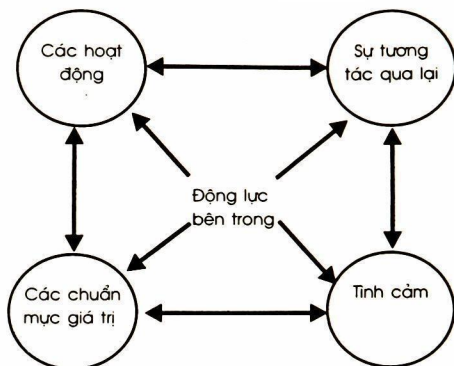
Mô hình hệ thống của Homans mô tả và phân tích về nhóm một cách khá hữu hiệu. Mô hình này vạch ra những nguyên nhân thúc đẩy người ta hành động trong các nhóm và đội, cung cấp cho chúng ta những phương tiện để phán đoán tiến trình phát triển của nhóm. Đồng thời, xem xét sự tác động của các yếu tố ngẫu nhiên đối với hoạt động và kết quả của nhóm, dự kiến khuynh hướng phát triển và thay đổi của nhóm. Mô hình hệ thống của Homans bao gồm hai phần chủ yếu, tác động qua lại với nhau và *hệ thống bên trong và hệ thống bên ngoài*.

1- Hệ thống bên trong

Hệ thống bên trong bao gồm các hoạt động, tác động qua lại, tình cảm và những chuẩn mực giá trị mà các thành viên triển khai trong nhóm. Như sơ đồ 12.1 cho thấy, những biến số này luôn tác động qua lại với nhau và sự thay đổi của một biến số có thể dẫn tới sự thay đổi của các biến số khác.

Nếu các thành viên liên tục làm việc cùng nhau trong điều kiện bình thường, thì giữa họ sẽ phát triển một tinh thần đồng đội, một mô hình hoạt động mẫu, những mối liên hệ qua lại và những tình cảm vượt quá mức cần thiết đối với công việc. Những điều kiện này tạo nên một hệ thống cơ cấu xã hội và những chuẩn mực giá trị bên trong. Do đó nhóm sẽ được coi như một hệ thống mà không phải là tổng số giản đơn các hoạt động của cá nhân các thành viên. Cách thức tác động qua lại với nhau giữa các thành viên có ảnh hưởng mạnh mẽ đối với hiệu quả của nhóm.

Sự tự do phát triển các hệ thống bên trong của nhóm trực tiếp đáp ứng nhu cầu của các thành viên, nhằm đạt đến sự thỏa mãn và chính họ tự cam kết đối với nhiệm vụ. Đồng thời nó cũng tạo ra và duy trì lòng trung thành với nhóm và đó là một trong những nguyên nhân đem lại sự thành công của các nhóm tự quản.



Sơ đồ 12.1 - Sơ đồ hệ thống bên trong của nhóm

1.1 - Các hoạt động

Các hoạt động bao gồm nhiều loại công việc cụ thể khác nhau như phân tích vấn đề, đánh giá các giải pháp khác nhau, ra quyết định, vận hành thiết bị, viết nhật ký công tác.v.v... Trong những nhóm có tổ chức, những hoạt động liên quan đến nhiệm vụ chiếm phần lớn thời gian của các thành viên. Còn đối với các chuyên gia và các nhà quản trị thì những hoạt động liên quan đến công việc thường được chú trọng hơn.

1.2 - Sự tương tác qua lại

Sự tương tác qua lại là sự trao đổi thông tin giữa hai hay nhiều người. Có thể nhận diện hình thức và khối lượng trao đổi qua lại thông qua việc trả lời những câu hỏi sau:

- . Các thành viên trao đổi thông tin với ai?
- . Họ thường trao đổi thông tin bằng cách nào?
- . Họ trao đổi thông tin trong bao lâu?
- . Ai là người bắt đầu truyền thông?

Sự trao đổi thông tin xảy ra đối với cả những hoạt động liên quan đến nhiệm vụ cũng như hoạt động thuộc mối quan hệ giữa các thành viên.

Ban lãnh đạo công ty thường có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đối với cách thức truyền thông của các nhóm chính thức như các đội, các hội đồng, các phòng ban. v.v... Nhưng điều này không xảy ra với các nhóm không chính thức.

1.3 - Tinh cảm

Tinh cảm bao gồm những xúc cảm hàng ngày như sự giận dữ, sự vui mừng và những nỗi buồn, hay những tình cảm sâu kín như lòng tin, sự không tin tưởng, sự cởi mở và thân mật. Tinh cảm phản ánh bầu không khí tình cảm của nhóm. Có bốn loại tình cảm có ảnh hưởng lớn đối với tính hiệu quả và năng suất của nhóm là sự tin tưởng, sự cởi mở, quyền tự do và sự hợp tác. Khi những tình cảm này hiện diện trong nhóm càng cao thì hiệu quả và năng suất của nhóm càng cao.

Bảng 12.1 Trình bày tóm tắt bảng câu hỏi dùng để đánh giá về sự tin tưởng, sự cởi mở, quyền tự do và tinh thần hợp tác trong nhóm. Bản câu hỏi này có thể sử dụng cho cả các nhóm chính thức và không chính thức. Hãy khoanh tròn số điểm thích hợp cho mỗi câu, sau đó cộng số điểm của bảng câu hỏi như sau:

- . *Sự tin tưởng*: Cộng số điểm đã đánh dấu từ câu 1 đến 5.
- . *Sự cởi mở*: Cộng số điểm đã đánh dấu từ câu 6 đến 10.
- . *Sự tự do*: Cộng số điểm đã đánh dấu từ câu 11 đến 15.
- . *Tinh thần hợp tác*: Cộng số điểm đã đánh dấu từ câu 16 đến 20.
- . *Tổng cộng*: Cộng số điểm của tất cả các câu hỏi.

Tổng số điểm càng cao, thì năng suất và tính hiệu quả của nhóm càng cao. Nếu số điểm của một biến số ≤ 5 thì có thể thừa nhận rằng sự thiếu vắng yếu tố đó đang cản trở tính hiệu quả của nhóm. Nếu tổng số điểm của tất cả các câu hỏi ≤ 20 điểm thì chứng tỏ nhóm có nhiều vấn đề.

- . RK: Rất không đồng ý; K : Không đồng ý;
- . Đ: Đồng ý ; RĐ: Rất đồng ý

Số TT	Câu hỏi	RK	K	Đ	RĐ
Sự tin tưởng					
1	Các thành viên của nhóm rất tin tưởng vào nhau	0	1	2	3
2	Mọi người trong nhóm đang đóng kịch với nhau và không thật lòng	3	2	1	0
3	Một số thành viên luôn lo sợ về nhóm	3	2	1	0
4	Nhóm coi mỗi người trong nhóm đều là một thành viên quan trọng	0	1	2	3
5	Các thành viên trong nhóm thường quan tâm rất nhiều đến người khác với tư cách cá nhân	0	1	2	3
Sự cởi mở					
6	Các thành viên của nhóm không thật sự quan tâm đến những gì mà các thành viên khác trình bày	3	2	1	0
7	Các thành viên của nhóm chỉ nói sự thật	0	1	2	3
8	Các thành viên thường bày tỏ tình cảm và ý kiến ở bên ngoài nhóm khác hẳn những gì họ biểu lộ trong nhóm	3	2	1	0
9	Các thành viên trong nhóm rất ngại cởi mở và trung thực với người khác	3	2	1	0
10	Trong nhóm không có gì phải bí mật với nhau	0	1	2	3
Sự tự do					
11	Các thành viên của nhóm phải làm những công việc ngoài nhận thức của cá nhân về trách nhiệm đối với nhóm	0	1	2	3
12	Nhóm đã tạo ra áp lực quá mức đối với mỗi thành viên nhằm đạt được mục tiêu của nó	3	2	1	0

13	Trong quá trình ra quyết định, các thành viên sẵn sàng bày tỏ những suy nghĩ của họ	0	1	2	3
14	Nhóm đã tiêu hao khá nhiều nỗ lực của các thành viên vào những công việc mà họ thực sự không muốn làm	3	2	1	0
15	Các thành viên của nhóm luôn phát triển và thay đổi liên tục	0	1	2	3
Tinh thần hợp tác					
16	Mỗi người trong nhóm thường hành động theo quan niệm riêng của họ mà rất ít quan tâm đến ý kiến của người khác	3	2	1	0
17	Mọi người cùng làm việc nhịp nhàng như một dàn nhạc	0	1	2	3
18	Nhóm cần tiến hành giám sát chặt chẽ hơn để duy trì hoạt động	3	2	1	0
19	Trong nhóm có rất ít sự cạnh tranh tiêu cực	0	1	2	3
20	Nếu bạn muốn tiến hành bất cứ công việc gì trong nhóm, thì bạn phải có một số quyền hạn	3	2	1	0

- Số điểm trong phần “sự tin tưởng” cao chỉ cho thấy bạn là người tin tưởng vào nhóm và bầu không khí của nhóm rất đáng tin cậy, đồng thời là môi trường thuận lợi cho chính bạn và các thành viên khác. Trái lại, số điểm thấp chứng tỏ bạn không tin vào nhóm, coi các mối quan hệ trong nhóm mang tính đe dọa và là một môi trường tiêu cực. Điều đó cho thấy rằng cần phải xây dựng lòng tin trong nhóm và giữa các nhóm của doanh nghiệp.
- Số điểm cao trong phần “sự cởi mở” cho thấy bạn coi trọng nhóm có sự cởi mở, tự giác và các thành viên sẵn sàng chia sẻ tình cảm của họ. Số điểm thấp cho thấy bạn đánh giá các thành viên của nhóm luôn e dè, thận trọng và không sẵn lòng chia sẻ tình cảm hay ý kiến của họ.
- Số điểm cao trong phần “sự tự do” chỉ ra rằng nhóm cho phép các thành viên tự do chọn lựa và khuyến khích họ trực tiếp đóng góp những nỗ lực của họ vào mục tiêu chung đã vạch ra. Số điểm thấp cho thấy bạn cho rằng nhóm đã tạo ra những áp lực lớn đối với các thành viên để ép buộc

họ thực hiện những công việc mà họ không muốn làm, nhằm đạt được mục tiêu của nhóm.

- Số điểm cao trong phần “tinh thần hợp tác” cho thấy bạn cho rằng nhóm là một đơn vị hoạt động trôi chảy, làm việc hiệu quả và hợp tác tốt. Số điểm thấp có thể chỉ ra rằng, bạn đánh giá các hoạt động của nhóm đã không dựa trên tinh thần hợp tác như một nhóm thống nhất, giữa các thành viên thiếu sự phối hợp cần thiết.
- Tổng số điểm của cả bốn yếu tố thuộc tinh cảm cao cho thấy nhóm là một tập thể gắn bó, đoàn kết. Tính gắn bó đề cập đến sức mạnh về lòng mong muốn của các thành viên muốn được ở lại trong nhóm và sự cam kết của họ đối với nhóm.

Tính gắn bó phản ánh những tinh cảm của các thành viên hướng tới các thành viên khác và nhóm là thống nhất. Một nhóm gắn bó có thể toàn tâm, toàn ý phấn đấu vì mục tiêu của công ty hoặc ngược lại. Chẳng hạn, một nhóm gắn bó có tinh cảm tiêu cực đối với các nhà quản trị và công ty thì họ có thể đưa ra những chuẩn mực hành động nhằm hạn chế năng suất. Ngược lại, nếu nhóm có những tinh cảm tích cực đối với mục tiêu của công ty thì họ có thể thúc đẩy và duy trì chất lượng và năng suất cao.

1.4 - Các chuẩn mực giá trị

Các chuẩn mực giá trị là những nguyên tắc hành động không chính thức được các thành viên của nhóm chấp nhận và tôn trọng. Chúng đặt ra những tiêu chuẩn đối với hành vi của các thành viên trong mỗi tình huống cụ thể. Các chuẩn mực giá trị của nhóm xác định mức độ hoạt động của thành viên, cách trang phục, nơi ăn, loại trò đùa có thể chấp nhận, tinh cảm đối với tổ chức và mối quan hệ đối với các nhà quản trị. Các chuẩn mực giá trị sẽ được hình thành khi nhóm đáp ứng ba tiêu chuẩn sau:

- Thứ nhất, có một chuẩn mực hành động thích hợp cho các thành viên của nhóm.
- Thứ hai, các thành viên của nhóm phải nhất trí với các tiêu chuẩn chung, tuy nhiên mức độ nhất trí có thể khác nhau.
- Thứ ba, các thành viên phải nhận thức rằng các tiêu chuẩn của nhóm được hậu thuẫn bằng những phần thưởng và hình phạt.

Sơ đồ 12.2 cho thấy các chuẩn mực giá trị của nhóm được hình thành dựa trên sự kết hợp giữa bốn yếu tố sau:

- Cấp trên hay các đồng nghiệp có thể đưa ra những nguyên tắc chung



Sơ đồ 12.2 - Sự phát triển các chuẩn mực giá trị của nhóm

liên quan tới những nguyên tắc do nhóm đưa ra nhằm đạt tới các mục tiêu của nó. Chẳng hạn, quy định của ban lãnh đạo một nhà máy lọc dầu là cấm hút thuốc lá tại nơi làm việc để đảm bảo an toàn. Nếu các thành viên của nhóm chấp nhận quy định này thì nó trở thành chuẩn mực giá trị của nhóm và quy định chính thức của công ty.

- Những sự kiện quan trọng trong quá khứ của nhóm có thể được phát triển thành những chuẩn mực giá trị. Đồng thời các thành viên cũng thiết lập tiêu chuẩn cho việc có thể hoặc không được phép phổ biến những sự kiện này ra bên ngoài nhóm.

- Những hoạt động ban đầu của một nhóm khi mới thành lập có thể nổi lên thành những chuẩn mực giá trị, hình thành những tiêu chuẩn và sự kỳ vọng trong tương lai. Chẳng hạn, trật tự sắp xếp chỗ ngồi trong buổi họp nhóm đầu tiên có thể hình thành những chuẩn mực chỉ rõ vị trí ngồi của mỗi người trong những cuộc họp sau.

- Sự vay mượn những kinh nghiệm quá khứ cũng ảnh hưởng tới sự hình thành những chuẩn mực giá trị cho những tình huống mới. Chẳng hạn, các sinh viên có thể sử dụng những chuẩn mực giá trị đã được chấp nhận khi họ còn học ở các lớp dưới vào lớp học mới mà không cần phải tạo ra những chuẩn mực mới.

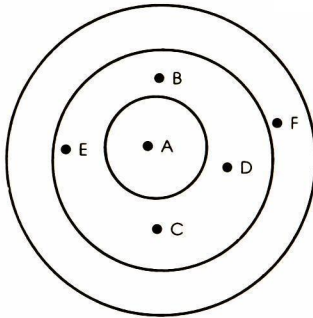
Mức độ tôn trọng các chuẩn mực giá trị của một nhóm tùy thuộc vào tầm quan trọng của các hình phạt và phần thưởng đối với các thành viên của nó.

Mặt khác, mặc dù các thành viên có thể coi trọng phân tương và công nhận hình phạt, song họ vẫn có thể vi phạm các chuẩn mực giá trị của nhóm nếu họ tin rằng có thể tránh được hình phạt.

1.5 - Cơ cấu xã hội của nhóm

Cơ cấu xã hội của nhóm là mô hình về sự tác động qua lại và các mối quan hệ trong một nhóm cụ thể, nó xác định những đóng góp của các thành viên đối với việc hoàn thành mục tiêu của nhóm và sự chấp nhận những chuẩn mực giá trị chung, những đặc điểm riêng của các thành viên. Để phân tích cơ cấu xã hội của nhóm đòi hỏi phải xác định ai là người lãnh đạo, mô hình truyền thông trong nhóm và địa vị của các thành viên.

Sơ đồ 12.3 - Minh họa cơ cấu xã hội của một nhóm cụ thể, A là người lãnh đạo nhóm, F là vệ tinh của nhóm và bốn thành viên còn lại là thành viên có hữu có địa vị trong nhóm ngang bằng nhau. Người đóng góp nhiều nhất thường nhận được địa vị cao nhất. Còn trong các nhóm tự quản thì chức vụ lãnh đạo thường được luân phiên và cơ cấu của nhóm là cơ cấu dân chủ, các thành viên có địa vị ngang bằng nhau.



Sơ đồ 12.3 - Cơ cấu xã hội của một nhóm điển hình

Dưới đây là một số nhận định về động thái của nhóm hỗ trợ cho việc phân tích cơ cấu xã hội của nó.

- Thành viên có địa vị cao hơn thường có những hoạt động giao tiếp đầu tiên với một cá nhân có địa vị thấp hơn trong nhóm.

- Người có địa vị cao hơn thường có phạm vi trao đổi qua lại với mọi người trong nhóm rộng hơn bất cứ thành viên nào.
- Những ý kiến của người lãnh đạo nhóm thường có sức truyền cảm và trọng lượng hơn các thành viên của nhóm.
- Địa vị của một thành viên càng cao thì những hành động của anh ta càng phù hợp với các chuẩn mực giá trị của nhóm.

2 - Hệ thống bên ngoài

Phần thứ hai của mô hình hệ thống Homans là hệ thống bên ngoài. Hệ thống bên ngoài bao gồm những điều kiện bên ngoài tồn tại trước và sau khi nhóm được thành lập bao gồm: những chuẩn mực giá trị của ban lãnh đạo công ty, loại công nghệ mà doanh nghiệp đang sử dụng, những giá trị của các thành viên, cơ cấu tổ chức của công ty v.v... Những điều kiện này tác động liên tục đến nhóm.

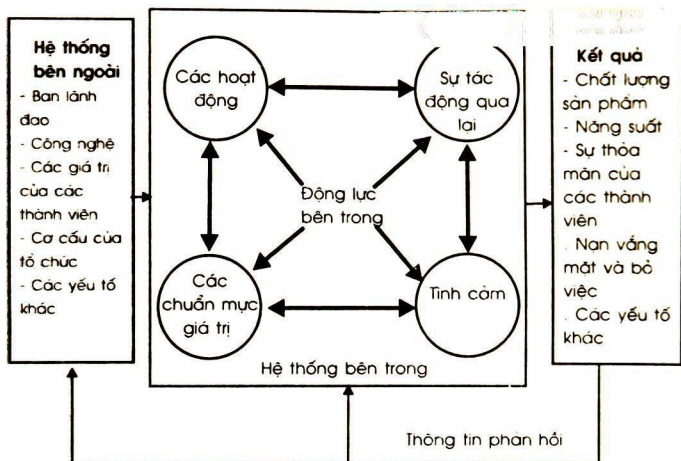
- Các giá trị của ban lãnh đạo liên quan đến sự tham gia của cấp dưới, tác động đến sự hình thành các nhóm không chính thức nhằm hỗ trợ cho các mục tiêu của công ty hoặc ngược lại, làm tiêu hao những nỗ lực chung.

- Loại công nghệ khi áp dụng tạo ra những dây chuyền thiếu sự linh hoạt có thể cản trở sự phát triển các nhóm không chính thức, do đó làm gia tăng cảm giác cô đơn và sự không thỏa mãn trong công việc.

- Những người coi trọng tinh thần làm việc tập thể (như người Nhật chẳng hạn) thường có hiệu suất cao khi làm việc trong tập thể. Trái lại, đối với những người tôn thờ chủ nghĩa cá nhân thì làm việc một mình là tốt nhất. Tuy nhiên, khi những người này được trao quyền thông qua hình thức nhóm tự quản, thì do họ được giao quyền kiểm soát và tự quản lý công việc nên họ thường rất thỏa mãn trong công việc.

- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đối với sự thành lập và chức năng hoạt động của nhóm chính thức và không chính thức.

Sơ đồ 12.4 chỉ rõ sự ảnh hưởng của hệ thống bên ngoài đối với sự phát triển của hệ thống bên trong. Những thay đổi trong hệ thống bên ngoài của nhóm có thể tạo ra những thay đổi to lớn trong hệ thống bên trong của nó. Đồng thời, hệ thống bên ngoài cũng có thể tác động mạnh mẽ đối với những điều kiện tồn tại của nhóm. Chẳng hạn, sự giảm sút khối lượng công việc có thể phá vỡ các nhóm chính thức hay phi chính thức do sự chuyển dịch hay sa thải nhân viên. Ngược lại, hệ thống bên trong ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm, năng suất, sự thỏa mãn của các thành viên, nạn vắng mặt và bỏ việc. Những tình cảm tích cực về nhóm như ý thức cao về tinh thần hợp tác



Sơ đồ 12.4 - Mô hình hệ thống của Homans

có thể góp phần làm giảm tỷ lệ vắng mặt và bỏ việc. Những tình cảm như sự tin tưởng và sự cởi mở, cũng như các chuẩn mực giá trị về sự thành đạt góp phần nâng cao chất lượng và năng suất. Những kết quả này có thể tạo ra những phản hồi đối với cả hệ thống bên trong và bên ngoài. Chẳng hạn, năng suất thấp có thể thúc đẩy ban lãnh đạo yêu cầu nhóm thực hiện những giải pháp nào đó để nâng cao thành tích.

3 - Ứng dụng của mô hình Homans

Những ứng dụng cơ bản của mô hình hệ thống Homans đối với các nhóm và các nhà quản trị nằm trong các lĩnh vực ủy quyền cho nhóm và cá nhân, chẩn đoán các hệ thống bên trong và bên ngoài, các chuẩn mực giá trị.

- Các nhóm có thể gia tăng nỗ lực để góp phần hoàn thành các mục tiêu của tổ chức nếu các thành viên được ủy quyền hợp lý để thực hiện những công việc của họ. Thực vậy, nếu sự tự do trong hành động và trách nhiệm bị hạn chế, các thành viên của nhóm có thể giảm mức độ cam kết của họ, tuy vẫn làm việc để hoàn thành nhiệm vụ song họ không hăng hái trong việc cải tiến chất lượng sản phẩm và nâng cao năng suất.

- Các nhà quản trị có thể hiểu rõ và dự kiến trước những hoạt động của các nhóm thông qua việc xem xét các hệ thống bên trong và bên ngoài của

nhóm. MỐI LIÊN HỆ TRONG CỦA ROMANS hỗ trợ cho việc đưa ra những dự kiến về nhóm. Các mối liên hệ giữa tình cảm, sự tác động qua lại, các hoạt động, các chuẩn mực giá trị và cơ cấu xã hội của nhóm được áp dụng để dự kiến cách thức hoạt động trong tương lai của nó.

- Các nhà quản trị có thể tạo ra những nguyên tắc chỉ đạo hiệu quả bằng cách khuyến khích việc xây dựng những chuẩn mực giá trị của nhóm nhằm hỗ trợ cho các mục tiêu chung của hệ thống bên ngoài. Trong những tập thể mà sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên ở mức độ cao thì chi nên áp dụng những phần thưởng chung cho nhóm hơn là thưởng cho cá nhân. Những phần thưởng này có thể là những lời khen ngợi và sự công nhận thành tích của nhóm như một tập thể đồng lòng, hoặc là những phần thưởng vật chất xứng đáng.

III. ĐẶC ĐIỂM, CƠ CẤU, HOẠT ĐỘNG VÀ LỢI ÍCH CỦA NHÓM KHÔNG CHÍNH THỨC

1 - Bản chất của nhóm không chính thức

Những mối quan hệ giữa các thành viên trong các nhóm không chính thức thường không được thể hiện trên sơ đồ tổ chức chính thức của doanh nghiệp. Xuất phát từ những mối liên hệ tình cảm, sự tương tác qua lại, do sự “đồng thanh tương ứng, đồng khí tương cầu” giữa các thành viên mà hình thành nên nhóm không chính thức một cách rất tự nhiên.

Trong các nhóm chính thức, quyền hạn, quyền lực, địa vị và nguyên tắc được áp dụng nhằm duy trì hoạt động của nhóm. Tuy nhiên trong các nhóm không chính thức thì các hoạt động của nhóm còn chịu sự chi phối của uy tín, phẩm giá, đạo đức... của các thành viên.

2 - Đặc điểm của nhóm không chính thức

2.1 - Hình thành một cách tự phát trong tổ chức

Bên trong mỗi cơ cấu chính thức đều có những hệ thống không chính thức phát sinh và tồn tại không phụ thuộc vào mong muốn của ban lãnh đạo chính thức.

Các nhóm không chính thức hình thành và tồn tại dựa trên các mối quan hệ xã hội và tình cảm giữa các thành viên trong tổ chức, bởi một trong những nhu cầu rất quan trọng và cơ bản của con người là nhu cầu hội nhập vào đời sống xã hội. Do đó, nhà lãnh đạo chính thức không nên tìm cách phá vỡ các nhóm không chính thức trong bộ phận do mình phụ trách mà cần khuyến

khích, hỗ trợ và định hướng... các hoạt động của chúng nhằm phục vụ mục tiêu của tổ chức.

2.2 - Quyền lực

Quyền lực trong nhóm không chính thức không do bất cứ ai ấn định, ủy quyền mà nó được xác lập, duy trì dựa trên cơ sở uy tín, tài năng và sự tin tưởng của các thành viên đối với người đứng đầu nhóm. Quyền lực đó được các thành viên của nhóm mặc nhiên công nhận và ngầm định chứ không có bất cứ sự minh định chính thức nào.

Mặt khác, quyền lực và uy tín của một cá nhân trong nhóm cũng vận động rất linh hoạt và có thể chuyển từ người này sang người khác do sự công nhận của các thành viên. Chẳng hạn, một người mới gia nhập nhóm có địa vị chính thức cao, có học vấn uyên bác, bằng cấp cao, có đạo đức tốt... có thể nhanh chóng nhận được sự tin nhiệm của các thành viên trong nhóm.

2.3 - Phạm vi hoạt động

Phạm vi hoạt động của nhóm không chính thức thường là nhỏ hẹp, bởi nó hoàn toàn phụ thuộc vào thời gian, tình cảm, uy tín của cá nhân và liên hệ theo từng nhóm một. Do đó một cá nhân có thể có uy tín và được sự ái mộ của nhóm này trong khi đó một cá nhân khác lại được nhóm khác cảm phục và tôn trọng.

Giữa các nhóm cũng có sự khác biệt về nhận thức, sở thích, học vấn hoặc nhu cầu...

3 - Hoạt động của nhóm không chính thức

Tình hình hoạt động của các nhóm không chính thức không thể mô tả bằng các đồ thị, biểu đồ như hoạt động của nhóm chính thức, song nó vẫn diễn ra rất sôi động. Những hoạt động này thể hiện trên các mặt:

- Hoạt động của nhóm không chính thức là nhằm thỏa mãn nhu cầu của các thành viên trong nhóm. Bởi chính những nhu cầu này là cơ sở để tập hợp các cá nhân thành nhóm. Do đó giữa các thành viên của nhóm thường có sự đồng cảm khá cao.
- Quá trình hoạt động của nhóm sẽ thúc đẩy các mối liên lạc và truyền thông mật thiết giữa các thành viên. Các thành viên trong nhóm chia sẻ những thông tin liên quan đến nguyện vọng của họ. Đồng thời để phục vụ các hoạt động tham gia vào công việc của nhóm, giữa các thành viên cũng xuất hiện nhu cầu thiết lập một hệ thống truyền thông nội bộ mau lẹ, chính xác và hiệu quả để họ có thể thảo luận, đưa ra ý kiến, hoặc nguyện vọng của cá nhân.

- Các thành viên luôn quan tâm và giám sát hoạt động của nhau rất chặt chẽ. Mọi thành viên trong nhóm đều biết rõ, những hoạt động của nhóm, công việc của các thành viên khác và khi cần đều phải đưa ra ý kiến riêng, tỏ rõ thái độ, chính kiến và những đóng góp vật chất nếu cần. Giữa các thành viên là mối quan hệ bình đẳng, tự nguyện.

4 - Thủ lĩnh của nhóm không chính thức

Thủ lĩnh của một nhóm không chính thức thường có những đặc trưng sau:

* *Tuổi tác:* Họ thường là những người lớn tuổi hơn, có nhiều thâm niên công tác hơn các thành viên khác và thường được mọi người tin cậy và kính trọng. Do kinh nghiệm và tuổi tác nên họ thường có phản ứng chín chắn hơn những người trẻ tuổi.

* *Khả năng chuyên môn*

Nếu nhóm không chính thức được hình thành và tồn tại dựa trên cơ sở chuyên môn thì người có khả năng chuyên môn cao trong lĩnh vực đó sẽ dễ dàng trở thành thủ lĩnh của nhóm. Thuận lợi của người thủ lĩnh có chuyên môn là ông ta có thể dễ dàng nhận diện những vấn đề của nhóm và có những phương án giải quyết tối ưu vì quyền lợi của nhóm.

* *Địa vị và chức vụ*

Những người có địa vị và chức vụ cao trong tổ chức thường có nhiều thuận lợi trong việc tạo ảnh hưởng và liên hệ với mọi người. Đồng thời, nhờ địa vị, chức vụ mà họ cũng thường nhận được sự vì nể, kính trọng của mọi người; do đó họ cũng rất thuận lợi trong cương vị thủ lĩnh của nhóm không chính thức.

* *Nhân cách và học vấn*

Những người có học vấn uyên bác, bằng cấp cao, giao du rộng rãi, cộng với đức tính liêm chính, công minh, hòa nhã và có tính hướng thiện cao thường được các thành viên của nhóm tín nhiệm, tôn làm thủ lĩnh.

* *Có tinh thần sẵn sàng phục vụ lợi ích của tập thể*

Một trong những đức tính quan trọng nhất để một người có thể trở thành thủ lĩnh của nhóm là tinh thần xả thân vì tập thể, vì quyền lợi của nhóm. Thiệt chí này được bộc lộ trong các công việc của nhóm và những người càng có sự nỗ lực phục vụ cho lợi ích tập thể thì càng được mọi người tin tưởng và tín nhiệm.

Nhờ những đặc trưng trên mà một thủ lĩnh của nhóm không chính thức sẽ có thể dễ dàng trở thành một nhà lãnh đạo chính thức. Đồng thời, nếu một tập thể có người đứng đầu vừa là thủ lĩnh không chính thức, vừa là nhà lãnh đạo chính thức thì sẽ có nhiều thuận lợi trong hoạt động và thường đạt hiệu quả cao.

5 - Lợi ích của nhóm không chính thức

Nhóm chính thức duy trì hoạt động dựa vào quyền hạn và trách nhiệm của các chức danh chính thức, hiệu quả hoạt động dựa trên quyền lực và những hình thức thưởng phạt, kỷ luật được thể hiện rõ trong cơ chế, thủ tục, quy định của tổ chức. Trong khi đó các nhóm không chính thức dựa vào nhân cách, uy tín, học vấn và tình cảm giữa các thành viên. Do đó mối liên hệ giữa các thành viên trong nhóm chính thức thường rất gắn bó, linh hoạt và mềm dẻo.

Các nhóm không chính thức có thể đem lại cho tổ chức những lợi ích như sau:

- Thông qua hoạt động của các nhóm không chính thức, lãnh đạo doanh nghiệp có thể hiểu rõ những nguyện vọng và nhu cầu của nhân viên.
- Các nhà lãnh đạo chính thức có thể sử dụng các nhóm không chính thức để truyền đạt thông tin, định hướng dư luận và điều chỉnh những thiếu sót, sơ hở của họ.
- Các nhóm không chính thức góp phần ổn định tổ chức, làm giảm tỷ lệ vắng mặt, bỏ việc của nhân viên, góp phần làm tăng lòng trung thành của nhân viên với công ty.
- Các nhóm không chính thức là diễn đàn dân chủ dành cho các thành viên của chúng. Thông qua đó, nhân viên có thể đưa ra những ý kiến xây dựng tổ chức hay những ý tưởng sáng tạo, sáng kiến góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp.
- Sự hiện hữu của các nhóm không chính thức là một đối trọng có thể góp phần làm giảm tình trạng độc tài trong tổ chức.
-

IV- SỬ DỤNG NHÓM MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Trong phần này chúng ta sẽ xem xét việc sử dụng nhóm vào quá trình ra quyết định tập thể, xác định loại công việc, quy mô của nhóm và vai trò của nhà lãnh đạo nhóm đối với hiệu quả của các quyết định.

1- Ra quyết định tập thể

Bảng 12.2 liệt kê những thuận lợi và bất lợi của hình thức ra quyết định tập thể, nó cho thấy phương pháp ra quyết định này đem lại cho doanh nghiệp nhiều thuận lợi hơn là bất lợi.

Bảng 12.2 - Những thuận lợi và bất lợi của ra quyết định tập thể

Thuận lợi	Bất lợi
. Khối lượng và kiến thức phong phú	. Sự nhất trí mang tính hình thức chủ nghĩa.
. Nhiều hướng tiếp cận	. Dễ bị cá nhân thao túng.
. Gia tăng sự nhất trí trong nhóm	. Có thể chệch mục tiêu
. Gia tăng sự hiểu biết cho nhân viên	Chậm trễ về thời gian

1.1- Thuận lợi

Có 4 thuận lợi tiềm tàng mà phương pháp ra quyết định tập thể có thể đem lại cho tổ chức, bao gồm:

- Khối lượng thông tin và kiến thức của tập thể thường phong phú hơn của một cá nhân. Nếu các thành viên của nhóm có những kỹ năng và nguồn thông tin về nhiệm vụ thì họ có thể bổ sung, hỗ trợ cho nhau. Chẳng hạn, nếu một công ty quyết định phát triển một sản phẩm mới và thành lập một nhóm dự án bao gồm những thành viên từ nhiều bộ phận khác nhau như marketing, kỹ thuật, sản xuất, tài chính, nhân sự và pháp lý... thì các thành viên có thể kết hợp và hỗ trợ cho nhau về chuyên môn.
- Mỗi cá nhân thường có khuynh hướng phát triển tư duy của bản thân theo khía cạnh của vấn đề mà người đó cho là quan trọng. Những cuộc thảo luận trong nhóm có thể khuyến khích sự tìm kiếm nhiều phương pháp tiếp cận khác nhau. Trên cơ sở đó các thành viên của nhóm có thể ghi nhận tất cả các quan điểm và đạt được sự thống nhất hay tìm ra một giải pháp thỏa hiệp.
- Khi một người càng có cơ hội tham gia vào quá trình đưa ra quyết định thì anh ta càng gia tăng sự cam kết và trách nhiệm đối với công việc. Một giải pháp chất lượng cao do cấp trên đưa ra có thể không được thực hiện một cách hiệu quả bằng một giải pháp có chất lượng thấp hơn nhưng do tập thể nhóm đưa ra. Như vậy tính hiệu quả không chỉ liên quan đến chất lượng của giải pháp, mà còn liên quan đến quyền hạn của nhóm để thực hiện hay phản đối nó.
- Để tham gia vào quá trình ra quyết định và thực hiện giải pháp do nhóm đưa ra, mỗi thành viên đều phải cố gắng tìm hiểu và nhận thức về vấn đề của nhóm. Do đó, phương pháp ra quyết định tập thể nâng cao hiểu biết cho nhân viên.

Thực tế cho thấy, các công ty Nhật bản đã duy trì phương pháp ra quyết định tập thể (phương pháp Ringi - "Nhất trí") trong nhiều thập niên và thông qua nó để nâng cao tinh thần trách nhiệm, cũng như sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.

1.2 Những bất lợi của phương pháp ra quyết định tập thể

Phương pháp ra quyết định tập thể có 4 bất lợi tiềm ẩn là: căn bệnh nhất trí mang tính hình thức, do một cá nhân thao túng, chệch mục tiêu và chậm trễ, lãng phí thời gian.

- Do áp lực cần phải duy trì "hòa khí" trong nhóm và tránh khỏi tình trạng không thống nhất nên có thể dẫn tới sự nhất trí mang tính hình thức, các thành viên của nhóm dễ dàng chấp thuận một quyết định nào đó. Bởi vậy, giải pháp của nhóm chủ yếu dựa trên những tình cảm cá nhân hơn là dựa vào thực tế khách quan, hay kết quả phân tích. Đồng thời, có thể dễ dàng chấp thuận một quyết định mà không đánh giá chất lượng của nó...
- Những quyết định của nhóm rất có thể không đảm bảo tính tập thể và khách quan bởi chúng chịu sự chi phối, kiểm soát của người đứng đầu nhóm. Trong nhiều trường hợp, người đứng đầu nhóm độc thoại trong quá trình ra quyết định tập thể, hoặc chi phối quyết định của nhóm bằng sự kiểm soát và cung cấp những thông tin chủ yếu để nhóm ra quyết định.
- Quá trình ra quyết định tập thể đòi hỏi nhiều thời gian, do đó trường hợp nhiều trường hợp không đảm bảo tính kịp thời.
- Mục tiêu chính của ra quyết định tập thể là giải quyết vấn đề một cách hiệu quả. Tuy nhiên, khi xem xét các giải pháp một số thành viên có thể quá nhiệt tình ủng hộ một giải pháp nào đó và bỏ qua mục tiêu chính của quyết định.

2- Loại công việc

Một trong những yếu tố quan trọng nhất cần xem xét để xác định nên áp dụng phương pháp ra quyết định tập thể hay cá nhân là loại công việc gắn liền với quyết định đó. Những khía cạnh này đã được đề cập trong mô hình ra quyết định của Vroom - Yetton - Jago (chương 11). Tóm lại, ra quyết định tập thể chỉ nên áp dụng đối với những công việc có một hay một số điều kiện sau:

- Loại công việc cần nhiều loại thông tin khác nhau để có thể tìm ra được một giải pháp hữu hiệu. Chẳng hạn, trong trường hợp phát triển một

sản phẩm mới, cải tiến chất lượng hay nâng cao năng suất.

- Những công việc phức tạp và quy trình thực hiện chưa rõ ràng, cần tới nhiều loại kỹ năng và tri thức khác nhau. Chẳng hạn, như tìm giải pháp giảm chi phí, giá thành của sản phẩm .
- Loại công việc có nhiều ý kiến khác nhau về cách giải quyết.
- Sự chấp thuận hay nhất trí của nhóm đối với giải pháp được chọn có tác dụng quyết định đối với hiệu quả thực hiện.

3- Quy mô của nhóm

Khi quy mô của nhóm tăng thì số lượng người tham gia vào tiến trình ra quyết định của nhóm cũng tăng. Quy mô tối ưu của nhóm thường có từ 5 đến 12 thành viên. Các thành viên của các nhóm lớn thường gặp rất nhiều khó khăn trong việc trao đổi trực tiếp với những người khác. Nhìn chung, khi quy mô của nhóm tăng lên thì thường xuất hiện những hậu quả sau:

- Người đứng đầu nhóm mất nhiều thời gian hơn, phải quan tâm tới nhóm nhiều hơn và có sự xa cách hơn về tâm lý đối với các thành viên. Tình trạng này rất phổ biến trong các nhóm tự quản.
- Người đứng đầu nhóm đưa ra nhiều chỉ dẫn và can thiệp sâu hơn vào công việc của nhóm. Các quyết định của nhóm mang tính tập quyền hơn.
- Bầu không khí thân mật trong nhóm xấu đi, các hoạt động ít mang tính riêng rẽ và hình thành nhiều nhóm nhỏ trong nhóm. Các thành viên thường bất bình về hiện trạng của nhóm.
- Các nguyên tắc và thủ tục của nhóm trở thành hình thức chủ nghĩa hơn.

Nhiều kết quả nghiên cứu cho rằng, quy mô cũng ảnh hưởng đến thành tích của nhóm. Để đưa ra những quyết định đổi mới, quy mô của nhóm chỉ nên có từ 3 đến 9 thành viên, nếu số người đông hơn thì nên chia thành nhiều nhóm nhỏ. Mục đích của các nhóm nhỏ là khuyến khích tất cả các thành viên trao đổi các ý tưởng và phân tích những vấn đề, thông tin liên quan đến công việc và đưa ra nhiều giải pháp khác nhau. Sau đó, toàn nhóm lớn họp lại để thảo luận về những đánh giá và đề nghị của các nhóm nhỏ.

Trong một số trường hợp, nhiều nhóm nhỏ cùng nhau tham gia tìm giải pháp cho cùng một số vấn đề và sau đó đưa ra thảo luận về những kết luận của họ trước toàn thể nhóm lớn. Người đứng đầu của nhóm lớn cần xác định rõ trách nhiệm cho từng nhóm nhỏ và người đứng đầu của chúng. Để đạt được sự

nhất trí về một quyết định nào đó, các nhóm lớn thường dùng phương pháp biểu quyết. Tuy nhiên, hình thức này chịu sự chi phối rất lớn bởi tình cảm của người biểu quyết.

Mặt khác, phong cách lãnh đạo nhóm của người đứng đầu cũng cần được áp dụng phù hợp với quy mô của nhóm. Người lãnh đạo nhóm nhỏ nên áp dụng phong cách chú trọng vào con người, còn người lãnh đạo nhóm lớn nên áp dụng phong cách chú trọng vào nhiệm vụ.

4 - Vai trò của người đứng đầu nhóm

Người đứng đầu nhóm không nên bác bỏ hay khuyến khích các ý tưởng của người khác dựa trên quan điểm riêng của bản thân; mà cần có thái độ trân trọng sự đóng góp của các thành viên. Để thúc đẩy hoạt động của nhóm, người đứng đầu cần tập hợp mọi thông tin, khuyến khích thảo luận, nâng cao nhận thức của nhóm.... Những vai trò quan trọng mà người đứng đầu nhóm cần đảm nhiệm bao gồm:

4.1- Giải quyết những bất đồng ý kiến

Người đứng đầu nhóm phải có đủ khả năng tạo ra những áp lực để giải quyết sự bất đồng đối với những giải pháp đổi mới, trong khi vẫn giữ được sự đoàn kết trong nhóm. Sự bất đồng ý kiến có thể bị chế ngự nếu người đứng đầu chấp nhận những khác biệt về ý kiến trong nhóm, trì hoãn việc đưa ra những quyết định nóng vội và tạo ra sự thống nhất ý kiến trong nhóm.

4.2- Quản lý thời gian của nhóm

Để quản lý thời gian của nhóm một cách hiệu quả, người đứng đầu nhóm phải tạo ra sự cân bằng, hợp lý giữa sự kiểm soát chặt chẽ và tính không bắt buộc về thời gian trong các hoạt động của nhóm. Bởi nếu thời gian của nhóm quá gấp gáp có thể dẫn tới sự thảo luận không đầy đủ về vấn đề cần giải quyết và có thể dẫn tới những phản ứng tiêu cực, hoặc sẽ nhận được một giải pháp kém chất lượng. Tuy nhiên, nếu người đứng đầu duy trì thời gian thảo luận quá dài sẽ làm cho mọi người chán nản và kém năng động.

4.3- Quản trị sự thay đổi trong nhóm

Khi có những ý kiến bất đồng trong nhóm, một số thành viên có thể phải thay đổi quan điểm của họ để nhóm đạt được sự thống nhất. Tuy nhiên, trong trường hợp giải pháp do thiểu số đưa ra là giải pháp tối ưu thì người đứng đầu phải bảo vệ ý kiến đó và thuyết phục số đông các thành viên xem xét lại quan điểm của họ. Đồng thời, tạo cơ hội cho những cá nhân là thiểu số trình bày

quan điểm của họ, khuyến khích nhóm thảo luận về quan điểm đó và vạch ra những điểm chưa rõ ràng.

V- VĂN HÓA CÔNG TY

1- Khái niệm

Văn hóa công ty là hệ thống những giá trị chung, những niềm tin, những tập quán thuộc về một doanh nghiệp và chúng tác động qua lại với cơ cấu chính thức để hình thành những chuẩn mực hành động mà tất cả mọi thành viên công ty noi theo.

Văn hóa công ty xuất phát từ sứ mệnh, các mục tiêu chiến lược của công ty và văn hóa xã hội..., nó bao gồm những giá trị cốt lõi, những chuẩn mực, các nghi lễ và truyền thuyết về những sự kiện nội bộ.

Nhiều kết quả nghiên cứu cho rằng văn hóa công ty được thể hiện trên 3 phương diện:

1.1- Văn hóa công ty gắn liền với văn hóa xã hội và là tầng sâu của văn hóa xã hội. Văn hóa công ty đòi hỏi doanh nghiệp phải vừa quan tâm đến năng suất và hiệu quả kinh doanh, đồng thời cũng phải chú trọng các mối quan hệ quản trị, quan hệ giữa người với người trong sản xuất, kinh doanh. Tựu trung, nếu toàn bộ nền sản xuất của một xã hội được xây dựng trên cơ sở một nền văn hóa công ty có trình độ cao, thì nền sản xuất đó sẽ vừa mang bản sắc văn hóa dân tộc, vừa thích hợp với thời đại và vừa mang tính hiện đại.

Mục tiêu của văn hóa công ty là nhằm xây dựng một phong cách quản trị hiệu quả và những mối quan hệ hợp tác thân thiện giữa các thành viên của doanh nghiệp, làm cho công ty trở thành một cộng đồng làm việc trên tinh thần hợp tác, tin cậy, gắn bó, thân thiện và tiến thủ. Trên cơ sở đó hình thành tâm lý chung và lòng tin vào sự thành công của doanh nghiệp.

1.2- Văn hóa công ty được thể hiện thông qua các quy định, chế độ, nguyên tắc có tính chất ràng buộc trong nội bộ. Nhưng điều quan trọng hơn là trải qua một khoảng thời gian dài, thì những quy định, nguyên tắc đó sẽ trở thành những chuẩn mực, những giá trị, những tập quán và những nguyên tắc bất thành văn. Những cái “bất thành văn” đó sẽ điều chỉnh các quyết định quản trị và các hoạt động sản xuất - kinh doanh. Công ty thành công hay thất bại phụ thuộc vào những cái “bất thành văn” đó.

1.3- Văn hóa công ty nhằm đưa các hoạt động quản trị và sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp vào nề nếp và đạt hiệu quả cao. Một doanh nghiệp có trình độ văn hóa cao là mọi hoạt động của nó đều được thể chế hóa, cụ thể hóa và được mọi người tự giác tuân thủ.

2- Những giá trị cốt lõi của văn hóa công ty

Những giá trị cốt lõi của văn hóa công ty phản ánh những giá trị xã hội có liên quan đến công việc, hay của phần xã hội mà trong đó công ty hoạt động. Mối liên hệ này thể hiện rất rõ nét trong các xã hội có những giá trị văn hóa thuần nhất và gắn liền với công việc. Trong chương 3, khi đề cập đến môi trường văn hóa của quản trị, chúng ta đã đề cập đến những giá trị cốt lõi của văn hóa xã hội. Trong mục này chúng ta sẽ xem xét mối liên hệ của chúng với văn hóa công ty.

2.1 - Thái độ đối với quyền lực

Thái độ đối với quyền lực là phạm vi mà các cá nhân chấp nhận sự phân bố không đồng đều về quyền hạn.

Những tổ chức trong các xã hội có mức độ tập trung quyền lực từ trung bình đến cao, thì sự truyền thông và ra quyết định thường diễn ra theo chiều từ cấp cao xuống cấp thấp. Đây là phong cách lãnh đạo - quản trị chuyên chế, song nó có thể là một trong những giá trị cốt lõi và được sự chấp thuận rộng rãi trong nhiều công ty.

Ngược lại, trong những xã hội có mức độ tập trung quyền lực thấp và có sự hài hòa trong sự phân bố quyền lực, thì nền văn hóa của công ty thường thừa nhận các quyền cơ bản của các thành viên và khuyến khích họ tham gia vào quá trình ra quyết định. Hơn thế nữa, hệ thống kiểm soát của những công ty này thường dựa trên lòng tin vào khả năng hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên.

2.2 - Thái độ đối với rủi ro

Tránh khỏi tình trạng không chắc chắn là trạng thái mà một cá nhân cảm thấy bị đe dọa bởi sự không rõ ràng, hay tình trạng rủi ro và cố gắng để tránh khỏi hay giảm nhẹ mức độ của chúng. Trong những xã hội có nền văn hóa mà các thành viên của nó có thái độ cố gắng tránh khỏi sự không chắc chắn cao (mức độ chấp nhận rủi ro thấp) thì dường như người ta rất ít khi mạo hiểm. Người ta thường tuân theo các nguyên tắc đã được viết ra một cách cứng nhắc và dựa vào cơ cấu chính thức của tổ chức, đồng thời chú trọng đến sự ổn định về nhân sự. Ngược lại, trong những nền văn hóa - xã hội mà các thành viên của nó có thái độ sẵn sàng đương đầu với mọi rủi ro - tức là có khuynh hướng tránh khỏi tình trạng không chắc chắn thấp, thì nền văn hóa của các tổ chức thường có khuynh hướng chấp nhận rủi ro.

Ủy quyền cho cấp dưới là sự tạo điều kiện để khuyến khích họ đương đầu với rủi ro, thể hiện trong quá trình tham gia để đưa ra những quyết định thích

nghi và đổi mới.

2.3- Đặc trưng nổi bật về quan hệ xã hội

Trong các nền văn hóa phương Tây, chủ nghĩa cá nhân và tự do cá nhân thường được đề cao. Các doanh nghiệp trong các nền văn hóa này cũng thường đề cao các phương diện này và có khuynh hướng chú trọng tới tính chủ động và sự thành đạt của cá nhân, khen thưởng dựa trên thành tích và khuyến khích sự cạnh tranh trong nội bộ. Ngược lại, những doanh nghiệp thuộc các nền văn hóa phương Đông như Nhật bản, Trung quốc... là nền văn hóa đề cao tinh thần tập thể, tính cộng đồng, thì thường có khuynh hướng chú trọng đến thành tích của nhóm và khuyến khích sự hợp tác bên trong tổ chức, nhưng đề cao sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

2.4 - Tinh quyết đoán

Phương diện này của nền văn hóa đo lường mức độ mà các cá nhân tán thành những mục tiêu về tinh quyết đoán và sự tự hoàn thiện thể hiện ở sự nỗ lực nâng cao tay nghề, thu nhập... hoặc chú trọng tới sự giúp đỡ và quyền lợi chung như sự hợp tác, thân thiện. Các nền văn hóa phương Tây thường đề cao tinh quyết đoán, còn các nền văn hóa phương Đông và Bắc Âu thì nhấn mạnh tinh thần hợp tác, thân thiện. Những giá trị này được thể hiện rõ nét trong văn hóa doanh nghiệp.

3- Các chuẩn mực chung

Các chuẩn mực chung là những giá trị, những tiêu chuẩn bất thành văn mà tất cả các thành viên công ty phải tuân theo. Những chuẩn mực giá trị này có thể là những giá trị tích cực, và cũng có thể là yếu tố tiêu cực. Bảng 12.3 liệt kê một số giá trị tích cực và tiêu cực điển hình của văn hóa công ty.

**Bảng 12.3- Một số thí dụ điển hình về các tiêu chí
của tổ chức**

Những chuẩn mực tích cực	Những yếu tố tiêu cực
. Sự cởi mở, trung thực	. Mọi người luôn cảnh giác, giữ kín những gì họ biết.
. Đề cao tính hiệu quả	. "Không ăn được thì đập đổ".
. Tạo môi trường cho sự phát triển của nhân viên	. "Vạch áo cho người xem lưng".
. Dám chịu trách nhiệm	. Trốn tránh và đùn đẩy trách nhiệm cho người khác.
. Duy trì lòng trung thành	. Tung tin đồn nhảm, nói xấu người khác
. Thúc đẩy tinh thần "tất cả mọi người vì một người và mỗi người vì tất cả mọi người"	. Đạt đến mục tiêu cá nhân bằng sự thiệt hại của người khác

4- Các nghi lễ

Nghi lễ là một tập hợp những biểu tượng lễ nghi phức tạp và chi tiết được thực hiện thông qua một sự kiện đặc biệt nào đó. Lễ tổng kết cuối năm và trao phần thưởng với sự tham dự của đông đảo nhân viên và lãnh đạo công ty là một nghi lễ mà nhiều công ty duy trì đều đặn. Nhiều công ty Nhật bản duy trì lễ chào cờ, hát những bài chính ca của công ty và những tin điều cần ghi nhớ vào sáng thứ hai hàng tuần nhằm thúc đẩy lòng trung thành, tinh thần hợp tác, thân thiện... của nhân viên.

Các nghi lễ tuyên dương và khen thưởng thành tích của nhân viên khi được sự công nhận rộng rãi sẽ có tác dụng thúc đẩy các cá nhân và tập thể cố gắng hơn nữa để đạt được những thành tích tương tự.

5- Các giai thoại

Giai thoại (hay truyền thuyết) là những câu chuyện nổi tiếng về một nhân vật quan trọng nào đó, dựa trên một sự kiện quá khứ được thêm thắt những tình tiết hư cấu. Các giai thoại được các thành viên trong doanh nghiệp truyền tụng và lấy đó làm tấm gương để noi theo. Do đó, chúng có tác dụng duy trì bầu không khí tích cực trong công ty.

6- Văn hóa công ty và quản trị chất lượng

Như đã đề cập trong điểm 1 và 2, văn hóa công ty bao gồm những nội dung rất phong phú. Nhưng trong bối cảnh môi trường kinh doanh đang quốc tế hóa một cách mạnh mẽ ngay nay, thì văn hóa công ty phải lấy quản trị chất lượng

làm trọng tâm, trên cơ sở ưu không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trên thương trường. Để xây dựng một nền văn hóa công ty với chất lượng là trung tâm, các hoạt động quản trị của doanh nghiệp cần phải làm cho tất cả mọi thành viên của công ty quan tâm đến chất lượng và sự quan tâm này trở thành ý thức thường trực, thành thói quen của mọi người.

- Công ty phải có kế hoạch về chất lượng, tức là phải xác định được những nội dung như: khách hàng mục tiêu của công ty là ai? Làm thế nào để biến nhu cầu của khách hàng thành những tiêu chuẩn sản xuất và phục vụ của công ty? Làm thế nào để tất cả các thành viên công ty đều nắm vững và thực hiện tốt những tiêu chuẩn đó?
- Các hoạt động quản trị chất lượng được tiến hành đồng bộ trong toàn công ty, bắt đầu từ khâu thiết kế cho đến khâu sản xuất, tiêu thụ. Các hoạt động này không phải do một số nhân viên chuyên trách, mà phải do toàn thể các thành viên công ty từ chủ tịch Hội đồng quản trị đến nhân viên thường - đảm nhiệm.
- Công ty không được phép thỏa mãn với những thành tích về chất lượng đã đạt được, mà phải không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm - dịch vụ, bởi nhu cầu của khách hàng luôn luôn thay đổi.
- Toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp đều hướng tới mục tiêu quan trọng là chất lượng sản phẩm và coi chất lượng là giá trị cơ bản của công ty. Giá trị và danh tiếng của công ty tùy thuộc vào chất lượng của sản phẩm và phải làm cho các thành viên coi giá trị của công ty như giá trị của chính họ. Do đó chất lượng sản phẩm trở thành thước đo đối với các chuẩn mực đạo đức, chuẩn mực hành vi, chuẩn mực văn hóa, chuẩn mực hiệu quả của công ty và của mỗi thành viên.

Để thực hiện tốt những hoạt động này cần phát huy tính năng động, sáng tạo và khả năng thích nghi của tất cả các thành viên công ty.

TÓM LƯỢC

1- Nhóm không chính thức có từ hai người trở lên, có chung một hay nhiều mục đích để cùng tiến hành một hoạt động tập thể nào đó.

Nhóm chính thức là nhóm được hình thành theo cơ cấu chính thức của tổ chức, có những mục đích và nhiệm vụ cụ thể gắn liền với mục tiêu của tổ chức trong suốt những giai đoạn của quá trình phát triển nhóm, các thành viên thường tập trung vào việc xác định mục tiêu cho nhóm, thử nghiệm, xác lập các mối quan hệ trong nhóm và có nhiều sóng gió xảy ra. Sau đó, trong những nhóm vượt qua được giai đoạn sóng gió, các thành viên của nhóm thường gắn

bó chặt chẽ với nhau, tin tưởng và chấp nhận những người khác. Đồng thời, các thành viên cũng nhận thức rõ ràng mục tiêu, mục đích của nhóm và phạm vi trách nhiệm của mỗi người.

Một nhóm hoạt động có hiệu quả là nhóm luôn chú trọng vào những mục tiêu và nhiệm vụ của nó, nhằm đạt được những tiêu chuẩn thành tích đã vạch ra. Điều đó tạo điều kiện cho các thành viên của nhóm tham gia một cách đầy đủ vào các quyết định dựa trên sự thống nhất chung trong nhóm.

2- Mô hình hệ thống của Homans bao gồm hai bộ phận: hệ thống bên trong và hệ thống bên ngoài. Hệ thống bên trong gồm có các hoạt động, sự tác động qua lại giữa các thành viên, tình cảm và các chuẩn mực giá trị được các thành viên của nhóm phát triển qua mỗi giai đoạn. Những yếu tố này liên kết chặt chẽ với nhau và xác định cấu trúc xã hội của nhóm. Các yếu tố bên ngoài tác động lên các yếu tố bên trong và chúng gồm có các giá trị của ban lãnh đạo, công nghệ áp dụng trong sản xuất, giá trị của các thành viên và cơ cấu của tổ chức. Những điều kiện bên ngoài này tồn tại không phụ thuộc vào sự tồn tại của nhóm.

3- Những lợi điểm của ra quyết định tập thể bao gồm các quyết định được đưa ra với khối lượng kiến thức phong phú, đa dạng về phương pháp tiếp cận, gia tăng sự nhất trí trong nhóm và gia tăng sự hiểu biết cho nhân viên nhiều hơn so với ra quyết định cá nhân.

Bất lợi của ra quyết định tập thể là rất dễ bị rơi vào tình trạng nhất trí mang tính hình thức, bị một cá nhân thao túng, đi chệch mục tiêu, chậm trễ và lãng phí về thời gian.

Có ba yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới quá trình ra quyết định tập thể là (1) loại công việc, (2) quy mô của nhóm, (3) vai trò của người lãnh đạo.

4- Bản chất của nhóm không chính thức chủ yếu dựa trên những mối quan hệ tình cảm, sự tác động qua lại và sự hòa hợp giữa các thành viên. Nhóm không chính thức có một số đặc trưng cơ bản như hình thành một cách tự phát trong tổ chức, quyền lực trong nhóm được xác lập dựa vào uy tín, tài năng của người đứng đầu và sự tin nhiệm của các thành viên, phạm vi hoạt động nhỏ, hẹp. Các hoạt động của nhóm nhằm thỏa mãn nhu cầu của các thành viên, do đó thúc đẩy sự liên kết chặt chẽ giữa họ với nhau. Thủ lĩnh của nhóm thường là người có tuổi tác, thâm niên và khả năng chuyên môn hay địa vị cao hơn các thành viên khác.

5- Văn hóa công ty là những đặc trưng riêng biệt bao trùm lên toàn bộ tổ chức, tác động đến cách suy nghĩ và làm việc của hầu như tất cả các thành viên. Văn hóa công ty bao gồm những giá trị cốt lõi, những chuẩn mực, những tập quán, những nguyên tắc bất thành văn và các ghi lễ.

Trong môi trường kinh doanh toàn cầu hóa ngày nay, văn hóa công ty gắn liền với quản trị chất lượng nhằm sử dụng sức mạnh tiềm tàng của văn hóa để nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1- Hãy liệt kê tên của tất cả các nhóm mà bạn hiện đang tham gia và phân loại chúng thành nhóm chính thức và không chính thức.
- 2- Sự phát triển của một nhóm điển hình trải qua những giai đoạn gì? giai đoạn nào là nguy hiểm nhất đối với sự tồn tại của nhóm?
- 3- Hãy sử dụng mô hình hệ thống Homans để nhận diện những ảnh hưởng mong muốn và không mong muốn của nhóm đối với hành vi cá nhân trong một nhóm không chính thức mà bạn hiện là thành viên của nó.
- 4- Hãy mô tả cơ cấu xã hội của nhóm mà bạn đề cập trong câu hỏi 3.
- 5- Hãy so sánh những điểm giống và khác nhau giữa nhóm chính thức và nhóm không chính thức.
- 6- Giả sử một tổ sản xuất trong một phân xưởng luôn có một bầu không khí đoàn kết, thân thiện giữa các thành viên, mọi người luôn gắn bó và thông cảm, hiểu biết rõ về nhau. Tuy nhiên, thành tích về chất lượng và năng suất của nhóm luôn thấp nhất phân xưởng. Bạn hãy giải thích tại sao xảy ra tình trạng này ?
- 7- Theo ý kiến của bạn thì một cá nhân khi gia nhập một nhóm mới thường gặp phải những vấn đề gì về tình cảm? Người đó cần tuân theo những bước nào để giảm thiểu những vấn đề đó?
- 8- Hãy trình bày những cơ sở nền tảng của văn hóa công ty. Hãy so sánh những khác biệt giữa văn hóa phương Tây và văn hóa phương Đông thể hiện thông qua sự khác biệt giữa văn hóa công ty của các doanh nghiệp phương Tây và các doanh nghiệp phương Đông.
- 9- Dựa vào những nội dung đã trình bày trong chương trình này, bạn hãy mô tả những đặc trưng văn hóa cơ bản của tổ chức mà bạn đang là thành viên của nó.
Những giá trị văn hóa này có tác dụng thúc đẩy hay cản trở việc đạt đến mục tiêu của tổ chức?
- 10- Bạn có muốn được làm việc trong một doanh nghiệp có một nền văn hóa mạnh mẽ không? Tại sao?

Chương XIII

QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT VÀ CĂNG THẰNG

Các hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp và các nhóm không phải luôn diễn ra một cách suôn sẻ, mà doanh nghiệp phải luôn thích nghi, đổi mới và sáng tạo để tồn tại và phát triển. Mặt khác, mỗi thành viên của nhóm, của tổ chức đều có những điểm khác biệt, sự đa dạng này là một trong những nguồn gây ra xung đột và căng thẳng đối với các cá nhân và các nhóm trong tổ chức.

Một nhà quản trị đã nhận rằng “Cách tốt nhất để mọi người cùng làm việc một cách hiệu quả với nhau là hãy thừa nhận và tôn trọng (đừng phủ nhận) những khác biệt của người khác”.

Sau khi nghiên cứu chương này, bạn đọc sẽ thấy rõ rằng tính đa dạng giữa các cá nhân chỉ là một trong nhiều nguyên nhân gây ra sự xung đột và căng thẳng cho nhân viên. Đồng thời chúng ta cũng sẽ thấy rằng không có sự căng thẳng và xung đột nào không gây ra tác hại, bởi vậy tất cả các thành viên của tổ chức đều phải hiểu và “quản trị” được chúng.

Nội dung của chương này bao gồm:

- Những khái niệm cơ bản về xung đột.
- Sự xung đột và mơ hồ về vai trò.
- Mô hình ngẫu nhiên về xung đột.
- Các phương pháp quản trị xung đột.
- Sự căng thẳng do công việc gây ra.

I - NHỮNG QUAN NIỆM CƠ BẢN VỀ XUNG ĐỘT

1 - Các khái niệm

1.1 - Xung đột là sự đối đầu phát sinh từ sự không nhất trí do các bên có những mục tiêu, tư tưởng, hay tình cảm trái ngược nhau. Khái niệm này hàm ý có ba loại xung đột cơ bản như sau:

- *Xung đột về mục tiêu* là tình trạng xảy ra sự xung khắc giữa các cá nhân, các nhóm, các bộ phận hay các doanh nghiệp do sự khác biệt giữa mục tiêu đã định và kết quả đạt được.
- *Xung đột về nhận thức* là tình trạng mà các ý tưởng hay tư tưởng được lĩnh hội một cách trái ngược nhau.

- *Xung đột về tình cảm* là tình trạng mà người ta xung khắc với nhau về tình cảm, tức là người ta trở nên giận dữ đối với người khác.

1.2 - Quản trị xung đột là sử dụng những biện pháp can thiệp để làm giảm sự xung đột quá mức, hoặc gia tăng sự đối lập trong tình trạng mâu thuẫn quá yếu.

Có khá nhiều phương pháp để các cá nhân hay tổ chức có thể áp dụng để quản trị xung đột. Tuy nhiên, việc lựa chọn một phương pháp của một cá nhân tùy thuộc vào quan điểm cơ bản về xung đột của người đó. Quan điểm về xung đột gồm có 3 hình thức: quan điểm tiêu cực, quan điểm tích cực và quan điểm cân bằng.

2 - Quan điểm tiêu cực

Đối với nhiều người, từ xung đột được hiểu là những tình trạng tiêu cực như chiến tranh, sự xâm lược, hủy diệt, tình trạng bạo lực hay thù địch. Quan điểm của quản trị truyền thống cho rằng, xung đột là điều không mong muốn. Người ta cho rằng có thể làm giảm hay ngăn ngừa xung đột thông qua sự tuyển chọn, huấn luyện nhân viên một cách cẩn thận, mô tả các công việc một cách chi tiết, đề ra những nguyên tắc cụ thể và hệ thống khen thưởng thích hợp. Những tập quán này hiện vẫn được áp dụng để làm giảm và ngăn ngừa những xung đột không mong muốn.

Sự xung đột bên trong doanh nghiệp có thể trở nên đặc biệt nguy hiểm khi ban lãnh đạo công khai hoặc ngầm trông đợi các nhóm hay cá nhân trong tổ chức tranh đua với nhau. Trong những trường hợp này, sự thành công của một cá nhân hay nhóm có thể là do sự thiệt hại của nhóm hay cá nhân khác. Những nhân viên thường phải đối mặt với tình trạng này sẽ luôn ở trong trạng thái căng thẳng cao độ và phải tìm cách thoát ra khỏi những trạng thái đó.

Sự bực bội của nhân viên có thể được bộc lộ qua những hiện tượng tâm lý như sự thờ ơ, lãnh đạm hay những hiện tượng cụ thể như đi làm trễ giờ, vắng mặt hoặc bỏ việc. Trong những tình huống căng thẳng hơn, họ có thể phản ứng bằng những hành động chống đối hay không thân thiện như ăn cắp hoặc phá hỏng tài sản.

Những xung đột với cường độ mạnh thường dẫn tới những thành kiến hay sự xuyên tạc thực tế. Tình trạng này có thể làm cho người ta đưa ra những quyết định mà sẽ làm gia tăng hơn là làm giảm hay giải quyết xung đột. Trong bầu không khí căng thẳng, người ta thường tập trung vào việc cố gắng đưa ra quan điểm riêng của mình mà bỏ qua những nhu cầu và quan điểm của người khác. Do đó việc tìm kiếm chiến thắng trở nên quan trọng hơn là tìm ra những

giải pháp có lợi cho cả hai bên. Bởi vậy, những tình cảm tiêu cực có thể xen vào những cố gắng nhằm tìm ra một cách giải quyết thích hợp để loại bỏ những nguyên nhân của sự xung đột.

Các thành viên thuộc tất cả các cấp của doanh nghiệp thường không muốn có sự xung đột nội bộ, bởi họ cho rằng xung đột sẽ làm phương hại đến năng suất và hiệu quả và có thể làm rối loạn hoạt động của tổ chức.

2 - Quan điểm tích cực

Trong nhiều trường hợp, công việc của các nhà quản trị và các nhóm là cần hình thành một nhận thức tích cực về xung đột. Các nhân viên và nhóm có thái độ tích cực đối với xung đột có thể coi tình trạng xung đột như là một sự kích thích, hấp dẫn và thách thức đối với tổ chức. Sự xung đột có thể đem lại nhiều cơ hội chọn lựa tốt nếu nó không được tiến hành với mục đích giành ưu thế của một số người để chống lại những người khác. Thực vậy, xung đột có thể khuyến khích sự tìm kiếm những nguyên nhân dẫn tới sự khác biệt về quan điểm và đưa ra những giải pháp hữu hiệu để giải quyết chúng. Vì vậy, phương pháp tiếp cận tích cực này có thể đem lại tính sáng tạo, đổi mới và sự tiến bộ trong tổ chức. Bằng cách cung cấp đầy đủ những thông tin về tình hình hoạt động của doanh nghiệp cho nhân viên, các nhà quản trị có thể thúc đẩy nhân viên đưa ra ý kiến tranh luận của họ đối với các mục tiêu của tổ chức.

3 - Quan điểm cân bằng

Thái độ của số đông mọi người đối với sự xung đột là không phù nhận, song cũng không tuyệt đối hóa nó. Sự xung đột trong nội bộ tổ chức là không thể tránh được và có thể xảy ra vào những thời điểm cần thiết. Đa số các xung đột cần được ngăn chặn, nhưng có một số cần được chấp nhận và quản lý. Những xung đột cần phải được quản lý chặt chẽ bao gồm những mâu thuẫn giữa các công nhân, giữa các nhà quản trị với cấp dưới, giữa các nhóm, phòng ban và giữa doanh nghiệp với các nhóm bên ngoài như các nhóm khách hàng quan trọng, các nhà cung ứng và các cơ quan chính phủ. Đa số những nhân viên tích cực đều có quan điểm cân bằng về xung đột. Thông qua sự quản lý thích hợp, doanh nghiệp có thể tối thiểu hóa những tác động tiêu cực và tối đa hóa những tác động tích cực của xung đột.

II - SỰ XUNG ĐỘT VÀ MƠ HỒ VỀ VAI TRÒ

Đa số những xung đột mà các thành viên của tổ chức gặp phải đều thuộc hình thức xung đột về vai trò hay sự mơ hồ về vai trò. **Xung đột về vai trò** có thể xảy ra khi một người phải chịu những áp lực mạnh mẽ và trái ngược nhau.

Vai trò là một tập hợp những nhiệm vụ và công việc mà một cá nhân được tổ chức hay những người khác kỳ vọng sẽ hoàn thành tốt đẹp. Một người thường giữ khá nhiều vai trò cả ở bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, tại nơi làm việc, trong xã hội và tại nhà. Chẳng hạn, vai trò của một người công nhân trong công ty là vận hành thiết bị, hợp tác và giúp đỡ các đồng nghiệp... Đối với xã hội anh ta giữ vai trò là một công dân, một người bạn..., còn với gia đình anh ta giữ vai trò làm chồng, làm cha v.v...

Trong trường hợp những khó khăn gặp phải khi cố gắng thực hiện vai trò vượt quá khả năng của một người thì có thể dẫn đến sự xung đột về vai trò. Đối với một số người, sự không hiểu rõ vai trò của họ có thể gây ra những căng thẳng và lo lắng nghiêm trọng hơn nhiều so với những xung đột vai trò tiềm tàng. **Sự mơ hồ về vai trò** bao gồm một hay một số trong những trạng thái sau:

- Không hiểu rõ mức độ thành tích kỳ vọng cần phải đạt tới.
- Không hiểu rõ hay bị nhầm lẫn về những hoạt động cần tiến hành để hoàn thành công việc.
- Không tin chắc vào những hệ quả gắn liền với công việc như tăng lương, thăng chức. Chúng ta sẽ thấy trong phần cuối chương này, sự mơ hồ về vai trò thường đem lại sự căng thẳng cao độ đối với nhiều người.

1 - Những kỳ vọng đối với vai trò

Những kỳ vọng đối với vai trò là những suy nghĩ, hy vọng của những người khác về những gì mà một cá nhân nên hay không nên làm. Khi những kỳ vọng về vai trò không rõ ràng, thì cá nhân có thể bị lâm vào tình trạng mơ hồ về vai trò. Các thành viên thuộc một vai trò tập thể có thể chịu sự tác động bởi những hành động của người khác và ngược lại, hành động của họ cũng tác động đến những người khác. Một cá nhân có thể phải hoàn thành nhiệm vụ trước khi có thể giữ vai trò của riêng họ.

Chẳng hạn trong một đội bóng đá, để hoàn thành một đường chuyền bóng, người tiền vệ phác thảo trong đầu đường bóng của anh ta và người nhận phải kiểm soát được bóng. Thành tích của người tiền vệ ảnh hưởng đến hoạt động của các cầu thủ khác trong đội. Toàn đội đặt ra những kỳ vọng đối với những gì mà cầu thủ tiền vệ cần làm và không nên làm.

Các thành viên khác cũng có thể gây áp lực đối với người đang đảm nhiệm một vai trò để đáp ứng những kỳ vọng của họ. Áp lực có thể được tạo ra thông qua một số hình thức như khen thưởng, kỷ luật, bắt buộc, trực tiếp hay gián tiếp.

Trong thực tế, một cá nhân có thể vừa là người chịu áp lực từ sự kỳ vọng của những người khác, đồng thời vừa là người gây áp lực với những người khác.

2 - Mô hình phân đoạn vai trò

Vai trò bao gồm hai giai đoạn:

- Những nỗ lực của một hay nhiều người để tác động đến hành động của người đang giữ một vai trò.
- Những phản ứng của người giữ vai trò nhằm tác động đến những kỳ vọng tương lai của các thành viên khác đối với anh ta.

Chẳng hạn, những kỳ vọng của nhà quản trị được biến thành áp lực và chuyển đến người nhân viên. Trong những bối cảnh cụ thể, người nhân viên có thể biểu lộ bằng những phản ứng tình cảm mạnh mẽ, hay phản ứng vật chất như tăng huyết áp, hoặc phản ứng về nhận thức như từ chối không tuân theo.

Phản ứng tình cảm là sự cảm nhận đối với áp lực như sự giận dữ, vui mừng, sự thất vọng, chán nản, sự thúc đẩy tích cực v.v... Phản ứng nhận thức là những suy nghĩ về áp lực. Những tình cảm và suy nghĩ này tác động đến cách thức mà người nhân viên phản ứng đối với áp lực của nhà quản trị. Phản ứng tạo ra sự phản hồi tới nhà quản trị và tác động đến những kỳ vọng tương lai của ông ta đối với người nhân viên.

3 - Các hình thức xung đột về vai trò

Mức độ gay gắt của sự xung đột về vai trò tùy thuộc phần lớn vào quyền thưởng - phạt của những người đưa ra các kỳ vọng (yêu cầu) và sự mong muốn đáp ứng những kỳ vọng đó của người giữ vai trò. Những xung đột đó thường đem lại tâm trạng căng thẳng cho tất cả các bên.

Các mâu thuẫn về vai trò có thể được chia thành 4 loại cơ bản: sự tự mâu thuẫn của chính người đưa ra các kỳ vọng; mâu thuẫn giữa những người đưa ra các kỳ vọng, mâu thuẫn giữa các vai trò và mâu thuẫn về vai trò của cá nhân.

3.1 - Sự tự mâu thuẫn của chính người đưa ra các kỳ vọng

Mâu thuẫn này xảy ra khi chính người có quyền yêu cầu đưa ra những thông điệp trái ngược nhau cho người nhận. Chẳng hạn, một nhà quản trị yêu cầu một nhân viên phải hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó trong ngày. Tuy nhiên, ngay sau đó ông ta lại giao thêm một nhiệm vụ khác cho người nhân viên và yêu cầu anh ta cũng phải hoàn thành trong cùng ngày. Nếu thời gian cần thiết để hoàn thành mỗi công việc đều chiếm hết toàn bộ thời gian của ngày làm việc, thì nhà quản trị đã tự mâu thuẫn và tình trạng căng thẳng sẽ xảy ra.

3.2 - Mâu thuẫn giữa những người đưa ra các kỳ vọng

Mâu thuẫn loại này có thể xảy ra khi những áp lực giữa người đưa ra các kỳ vọng không tương hợp với nhau. Thí dụ, các nhà quản trị và nhân viên của một doanh nghiệp phải đáp ứng nhiều kỳ vọng với những yêu cầu trái ngược nhau của các nhóm có quyền lợi trong doanh nghiệp như các cổ đông, khách hàng, các nhà cung ứng, các cơ quan chính quyền... Thực tế này đem lại sự căng thẳng. Một kết quả nghiên cứu về sự căng thẳng của các giám đốc doanh nghiệp chỉ ra rằng, họ phải chịu những áp lực trái ngược nhau từ ba nhóm có quyền lợi trong công ty là đội ngũ nhân viên dưới quyền, các nhà lãnh đạo chính quyền địa phương và các cơ quan nhà nước quản lý và giám sát hoạt động của doanh nghiệp.

3.3 - Mâu thuẫn giữa các vai trò

Mâu thuẫn giữa các vai trò có thể xảy ra khi áp lực của vai trò gắn liền với tư cách thành viên trong một nhóm mâu thuẫn với những vai trò phát sinh từ tư cách thành viên trong các nhóm khác. Chẳng hạn, áp lực bởi công việc chính thức và làm thêm giờ tại công ty hay công việc tại nhà có thể mâu thuẫn với những áp lực đòi hỏi phải dành nhiều thời gian hơn cho nghỉ ngơi hay quan tâm đến gia đình. Khi hình thức xung đột này bộc phát mạnh mẽ, thì một cá nhân có thể bị lâm vào tình trạng cực kỳ căng thẳng bởi phải từ bỏ một vai trò nào đó.

Những mâu thuẫn loại này thường xuất hiện trong đời sống của xã hội công nghiệp.

3.4 - Mâu thuẫn giữa vai trò và nhu cầu cá nhân

Mâu thuẫn giữa vai trò và nhu cầu cá nhân có thể xảy ra khi có sự khác biệt xuất hiện giữa áp lực đòi hỏi phải cố gắng để hoàn thành vai trò của cá nhân với những nhu cầu, thái độ, giá trị hoặc khả năng của chính người đó.

Nhiều mâu thuẫn được áp dụng nhằm cải thiện tình hình bởi chúng có thể đáp ứng các yêu cầu:

- Làm giảm sự xung đột nội bộ và sự không ổn định bên trong mỗi cá nhân.
- Duy trì những giá trị cơ bản về vai trò của cá nhân trong xã hội.
- Tạo ra một phương pháp hữu hiệu để duy trì trật tự bên trong và giải thích những hành động của người khác.

Các khuôn mẫu đáp ứng những mục đích này bằng cách phân chia các cá

nhân thành nhiều nhóm theo những tiêu thức phân tổ như tuổi tác, giới tính, tôn giáo, chủng tộc, học vấn v.v... và sau đó đánh giá về năng lực, cá tính và hành vi theo từng nhóm.

Tuy nhiên, không có một mô hình chung nào cho tất cả mọi người áp dụng để quản trị những mâu thuẫn về vai trò. Cá tính của mỗi cá nhân và mối quan hệ tương tác giữa những người đưa ra các kỳ vọng có tác động rất nhiều đến việc áp dụng phương pháp tiếp cận.

III - MÔ HÌNH NGẪU NHIÊN VỀ XUNG ĐỘT

Mô hình ngẫu nhiên về xung đột giúp các nhà quản trị, các nhóm và các cá nhân nhận diện những trạng thái mâu thuẫn mà họ sẽ phải đối mặt. Mô hình này cho rằng, tùy theo từng loại mâu thuẫn mà áp dụng những giải pháp quản trị xung đột cho phù hợp. Mô hình được xây dựng dựa trên hai biến ngẫu nhiên là biến phân biệt và biến hợp nhất và cho phép nhận diện bốn trạng thái mâu thuẫn cơ bản.

1 - Các biến số

- *Biến phân biệt* đề cập đến các mức độ mà một hay nhiều mục tiêu của cá nhân hay của nhóm trong xung đột được coi là xung khắc với nhau. Biến phân biệt được thể hiện theo chiều dọc trong hình 13.1. Ở số 1 cho thấy tình trạng có mức độ xung khắc cao và mức độ hợp nhất thấp, đó là tình trạng mà nếu các cá nhân hay nhóm này được lợi thì sẽ có những cá nhân hay nhóm khác bị thiệt hại. Thí dụ trong hầu hết các trận đấu của các môn thể thao đều có một bên thắng và một bên thua.
- *Biến hợp nhất* đề cập tới mức độ mà một hay nhiều mục tiêu của cá nhân hay nhóm được coi là tương hợp với nhau. Biến này được thể hiện theo chiều ngang trong hình 13.1. Trong trường hợp có sự tương hợp cao (ô số 3), thì các cá nhân hay nhóm sẽ chỉ có thể được lợi khi các cá nhân hay nhóm khác được lợi. Thí dụ, trong một trận cầu lông đôi nam, mỗi cầu thủ sẽ được lợi khi cầu thủ còn lại chơi giỏi. Sự hợp tác và hỗ trợ giữa họ sẽ làm gia tăng khả năng chiến thắng trong trận đấu.

1-Tình trạng mâu thuẫn thắng - thua (Những tình tiết xung đột cao)

2-Tình trạng mâu thuẫn phức tạp (làm giảm những tình tiết xung đột cao)

3-Trạng thái hợp tác (các tình tiết mâu thuẫn ở trạng thái ôn hòa)

4-Tình trạng phụ thuộc lẫn nhau thấp (Không có các tình tiết mâu thuẫn)

Biến hợp nhất

Cao	1. Tình trạng mâu thuẫn thắng- thua (những tình tiết xung đột cao)	2 Tình hình mâu thuẫn phức tạp (làm giảm những tình tiết xung đột cao)
Biến phân biệt	Tình hình phụ thuộc lẫn nhau thấp (Không có các tình tiết mâu thuẫn)	Trạng thái hợp tác (các tình tiết mâu thuẫn ở trạng thái ôn hòa)
Thấp	4	3

Biến hợp nhất

Hình 13.1- Mô hình ngẫu nhiên về xung đột

2 - Tình trạng mâu thuẫn thắng - thua

Tình trạng mâu thuẫn thắng - thua xảy ra khi có một mối liên hệ phân biệt cao và hợp tác thấp (ô 1, hình 13.1). Lợi ích của một người là sự thiệt hại, mất mát của người khác và tình trạng mâu thuẫn thắng - thua xảy ra khi có sự xung đột trực tiếp về mục tiêu. Các tổ chức thường cố gắng để tối thiểu hóa những tình trạng mâu thuẫn thắng - thua nội bộ bởi nếu xảy ra, chúng sẽ có những ảnh hưởng tiêu cực đối với thành tích và thái độ của nhân viên. Các tình trạng mâu thuẫn thắng - thua nội bộ thường gắn liền với những mưu mô, thủ đoạn tại nơi làm việc. Một số nhân viên thường thực hiện một số thủ đoạn khi họ theo đuổi những mục tiêu ích kỷ đối lập với các mục tiêu của các thành viên khác trong tổ chức. Trong những tình huống mâu thuẫn thắng - thua, tính thường xuyên và cường độ của các tình tiết xung đột ở mức rất cao.

3 - Tình trạng mâu thuẫn phức tạp

Tình trạng mâu thuẫn phức tạp là tình trạng mà trong tổ chức vừa tồn tại nhiều mục tiêu chung; đồng thời cũng có nhiều mục tiêu trái ngược nhau. Trong hình 13.1, ô số 2 cho thấy tình trạng mâu thuẫn phức tạp vừa có mức độ phân biệt cao, vừa có mức độ hợp tác cao. Các mối quan hệ giữa ban lãnh đạo và các tổ chức quần chúng trong doanh nghiệp thường ở trong tình trạng này. Sự xuất hiện của tình trạng phân biệt thường liên quan đến sự phân phối công bằng các quyền lợi và dành những ưu tiên thích hợp đối với các mục tiêu. Chẳng hạn, ban lãnh đạo công ty thường chú trọng vào việc gia tăng lợi nhuận,

trong khi đó công đoàn thường nhấn mạnh các yếu tố như tăng lương, các khoản phúc lợi, an toàn nghề nghiệp v.v...

Phương diện hợp nhất của tình trạng mâu thuẫn phức tạp thường bao gồm những đặc trưng sau:

- Các cá nhân hay tập thể cùng nhau thỏa thuận về những điều khoản mà chúng sẽ chi phối các mối quan hệ qua lại của họ. Thí dụ, ban lãnh đạo doanh nghiệp và các đại diện công đoàn có thể đạt được sự thỏa thuận về thời điểm, cách thức tiến hành và chương trình nghị sự của các cuộc họp liên tịch.
- Các cá nhân hay tập thể cho rằng họ có thể nhận được nhiều lợi ích từ mối quan hệ hỗ tương giữa các bên và sự chấm dứt, hay tình trạng xấu đi trong các mối quan hệ đó sẽ đem lại cho họ những thất bại. Chẳng hạn, việc duy trì các mối quan hệ tốt đẹp giữa ban lãnh đạo và nghiệp đoàn công ty sẽ tránh được tình trạng đình công kéo dài có thể gây thiệt hại cho tất cả các bên.
- Các cá nhân hay tập thể tin tưởng rằng họ sẽ gia tăng được các nguồn lợi thông qua sự hợp tác giữa các bên. Thí dụ các tổ chức quần chúng trong doanh nghiệp hợp tác với ban lãnh đạo nhằm giải quyết những vấn đề phát sinh trong sản xuất có thể đem lại sự gia tăng năng suất và chất lượng. Nhờ đó, có thể nâng cao phúc lợi cho công nhân và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Các mối quan hệ trong tình trạng mâu thuẫn phức tạp thường rất dễ thay đổi và thường trái ngược nhau hơn là các mối quan hệ trong các ô còn lại (hình 13.1). Các nhà quản trị, các nhóm và các cá nhân cũng có thể di chuyển từ ô tình trạng mâu thuẫn phức tạp sang ô mâu thuẫn thắng - thua hoặc ô trạng thái hợp tác. Khuynh hướng của sự di chuyển này tùy thuộc vào thái độ, phương thức truyền thông nội bộ và quy trình ra quyết định của tổ chức.

4 - Trạng thái hợp tác

Trạng thái hợp tác là tình trạng mà các bên có nhiều mục tiêu chung hơn là những mục tiêu gây mâu thuẫn. Trạng thái này xảy ra khi trong tổ chức tồn tại các mối quan hệ có mức độ hợp nhất cao và phân biệt thấp (ô số 3, hình 13.2). Các hành động của một cá nhân, nhóm hay tổ chức là điều mong muốn của những người khác bởi chúng đem lại những hệ quả tích cực đối với họ.

5 - Tình trạng phụ thuộc lẫn nhau thấp

Tình trạng phụ thuộc lẫn nhau thấp là tình trạng mà giữa các bên có sự

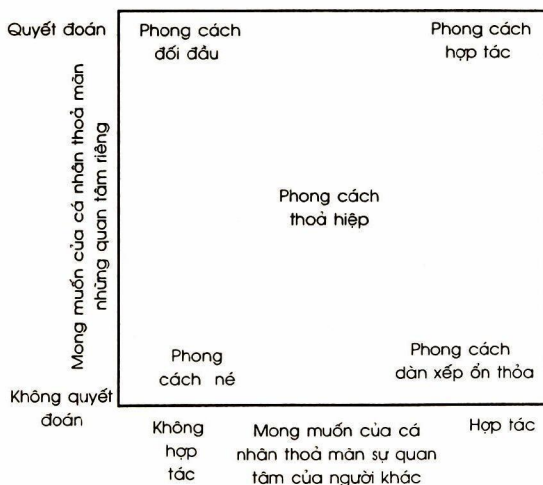
tương tác qua lại ở mức rất thấp và có rất ít các mục tiêu chung hay mục tiêu mâu thuẫn nhau. Tình trạng này xảy ra khi mối quan hệ giữa các bên có mức độ phân biệt cũng như hợp tác rất thấp (ô số 4, hình 13.1).

Do đó không có sự xung đột, hay xung đột chỉ ở mức tối thiểu, bởi các cá nhân hay nhóm không có lý do gì để xung đột với nhau.

Từ những trình bày trên, chúng ta thấy mô hình xung đột ngẫu nhiên là một công cụ rất hữu dụng để chẩn đoán tính chất của những xung đột giữa các cá nhân, hay tổ chức. Đồng thời, mô hình cũng cho thấy, cần phải có những phương pháp quản trị xung đột khác nhau, phù hợp với từng loại tình huống cụ thể.

IV - CÁC PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT

Sự xung đột giữa các cá nhân với nhau là sự không nhất trí hay đối lập với nhau về quyền lợi trong việc thực hiện các mục tiêu, chính sách, nguyên tắc và các quyết định. Đồng thời, sự xung đột cũng là những hành động xung khắc tạo ra sự giận dữ, ngờ vực, lo sợ, oán giận, hay không chấp nhận người khác.



Hình 13.2 Mô hình về các phong cách quản trị xung đột giữa các cá nhân

Hầu như tất cả chúng ta đều phải đối phó với những xung đột cá nhân và có thể áp dụng một trong năm phong cách quản trị xung đột được trình bày trong hình 13.2 để có thể đạt được thành công.

Trong hình trên, chiều dọc của mô hình chỉ rõ mức độ quyết tâm của một cá nhân nhằm cố gắng thỏa mãn những mối quan tâm riêng của chính người đó. Chiều ngang của mô hình chỉ rõ mức độ hợp tác mà cá nhân muốn cố gắng để thỏa mãn những mối quan tâm của người khác.

Năm phong cách quản trị xung đột giữa các cá nhân thể hiện những tập hợp của hai biến số là sự quyết tâm và sự hợp tác mà người ta có thể sử dụng trong mỗi tình huống xung đột.

1 - Phong cách né tránh mâu thuẫn

Né tránh mâu thuẫn là khuynh hướng tìm cách rút ra khỏi tình huống xung đột hay giữ tính trung lập. Các nhân viên trong doanh nghiệp thường tìm cách tránh trả lời thẳng các vấn đề, hoặc tìm cách không để bản thân can dự vào xung đột bằng cách tránh xa chúng. Một trong những cách đơn giản để tránh xung đột là giữ vai trò như một mắt xích trong tiến trình truyền thông, chuyển tiếp các thông tin giữa mọi người. Khi được hỏi về một chủ đề đang gây tranh cãi, một cá nhân áp dụng phong cách này có thể trả lời: "Tôi không có đủ thời gian để nghiên cứu vấn đề này một cách kỹ lưỡng", hoặc "Tôi cần có thêm dữ kiện trước khi đưa ra ý kiến"...

Khi các xung đột không được giải quyết ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu, phong cách tránh khỏi mâu thuẫn sẽ dẫn tới những hậu quả tiêu cực đối với công ty. Tuy nhiên, trong một số trường hợp phong cách này tỏ ra rất hữu ích. Chẳng hạn, trong những tình huống sau:

- Vấn đề tranh luận là thứ yếu, ít quan trọng, nên nó không đáng để mất thời gian, hay sức lực.
- Trong trường hợp không có đủ thông tin để giải quyết xung đột một cách hiệu quả tại thời điểm đó.
- Quyền hạn của cá nhân thấp hơn so với quyền hạn của người có quan điểm đối lập, bởi vậy người đó có rất ít cơ hội để đem lại sự thay đổi.
- Những người khác có thể giải quyết xung đột hiệu quả hơn.

2 - Phong cách dàn xếp ổn thỏa

Phong cách dàn xếp ổn thỏa là khuynh hướng giải quyết các tình huống xung đột bằng cách tối thiểu hóa hay chế ngự những khác biệt về nhận thức hay hành động thông qua sự chú trọng vào những lợi ích chung.

Những người thiên về phong cách này thường cho rằng, “Tôi sẵn sàng không tranh luận về quan điểm của mọi người nếu điều đó đem lại cho họ sự hài lòng”, hay “khi thảo luận về một vấn đề, tôi không muốn nói bất cứ điều gì mà chúng có thể làm tổn thương tình cảm của người khác”, hoặc “Chúng ta đừng lo lắng quá nhiều về vấn đề đó mà ảnh hưởng xấu đến tình cảm bạn bè, mọi việc rồi sẽ ổn thỏa”.

Những người theo phong cách này thường hành động dựa trên suy nghĩ cho rằng, mọi mâu thuẫn sẽ mất đi cùng với thời gian. Họ chú trọng tới sự hợp tác trong nhóm và cố gắng làm giảm những mâu thuẫn và căng thẳng bằng cách đưa ra những ủng hộ và khẳng định lại sự bảo đảm. Phong cách này cho thấy sự chú trọng đến phương diện tình cảm và quan tâm rất ít tới nguyên nhân của xung đột. Do đó, phong cách này sẽ không đem lại hiệu quả khi áp dụng riêng rẽ. Tuy nhiên, nó có thể đem lại hiệu quả tức thì trong những trường hợp sau:

- Giúp mọi người kìm hãm sự bộc phát những xung đột tình cảm tiềm tàng và có thể sử dụng để làm giảm cường độ xung đột.
- Duy trì bầu không khí hòa thuận và tránh sự chia rẽ nội bộ.
- Nguyên nhân của xung đột là do cá tính của các cá nhân.

3 - Phong cách đối đầu

Phong cách đối đầu là sử dụng quyền lực để ép buộc người khác và yêu cầu người đó đồng ý với quan điểm của bạn. Phong cách này đem lại những hệ quả là chỉ làm hài lòng một trong nhiều bên xung đột.

Các nhà quản trị theo phong cách này có thể áp dụng để đối xử nhân viên như: “Nếu anh không chấp nhận những điều đó thì hãy rời khỏi công ty”, hay “Nếu anh không biết cách phối hợp với mọi người, công ty sẽ phải tìm người thay thế”. Khi có ai đó không nhất trí với quan điểm của họ, thì các nhà quản trị này thường tìm cách gây áp lực đối với người đó.

Phong cách đối đầu thường đem lại hiệu quả trong những tình huống xung đột mang tính thắng - thua. Khi giải quyết những xung đột này, các nhà quản trị theo phong cách dùng sức mạnh thường sử dụng các biện pháp răn đe, áp dụng hình phạt, đánh giá thành tích xấu và nhiều hình phạt khác để đạt được sự chiến thắng. Điều đó thể hiện sự cố gắng gây áp lực của cấp trên đối với những ý kiến đối lập của cấp dưới. Phong cách này thường gắn liền với những tình huống có mức độ căng thẳng giữa các cá nhân ở mức cao.

Phong cách này thường làm triệt tiêu động lực làm việc của nhân viên bởi ý nguyện của họ đã không được quan tâm, những thông tin cần thiết và nhiều

giải pháp khác đã bị bỏ qua. Tuy nhiên, trong một số tình huống, phong cách này trở nên rất cần thiết như:

- Những tình huống khẩn cấp đòi hỏi phải hành động nhanh chóng
- Những tình huống không mong muốn, nhưng phải tiến hành để đảm bảo tính hiệu quả lâu dài và sự tồn tại của doanh nghiệp như cắt giảm các chi phí không hợp lý, phạt những nhân viên vi phạm kỷ luật...
- Cá nhân cần hành động để tự bảo vệ và ngăn chặn những hành vi thù lợi cá nhân của người khác.

4 - Phong cách thỏa hiệp

Phong cách thỏa hiệp thể hiện khuynh hướng mà các cá nhân chấp nhận sự hy sinh một số quyền lợi của họ bằng cách đưa ra những nhượng bộ nhằm đạt được sự thỏa thuận. Thái độ thiên về sự thỏa hiệp của cá nhân có thể được thể hiện như “Tôi chấp nhận người khác đạt được thành công khi mà họ cũng chấp nhận để tôi đạt được sự thành công nào đó”. Hoặc “Tôi cố gắng đáp ứng hài hòa quyền lợi của tất cả các bên”. Sự thỏa hiệp được thể hiện trong phần giữa của hình 13.2. Vị trí này chỉ ra rằng thỏa hiệp là đạt tới một sự cân bằng giữa những hành vi quyết đoán và không quyết đoán, cũng như sự cân bằng giữa những hành vi hợp tác và không hợp tác. Tuy nhiên, nhiều kết quả nghiên cứu cho thấy rằng nhiều người coi phong cách thỏa hiệp là một hình thức hợp tác rất mạnh mẽ mà người ta có thể thỏa mãn những mối quan tâm của người khác.

Phong cách thỏa hiệp thường tỏ ra thích hợp khi:

- Sự thỏa thuận có thể đem lại cho mỗi bên kết quả tốt hơn so với tình trạng không đạt được thỏa thuận.
- Trong trường hợp không đạt được một thỏa thuận có thể mang lại sự thành công cho mỗi bên.
- Trong trường hợp có sự mâu thuẫn về mục tiêu hay quyền lợi, do đó ngăn cản các bên đi tới sự thỏa thuận.

Đồng thời, trong nhiều tình huống xung đột, nếu các giải pháp thỏa hiệp được đưa ra quá sớm có thể gây ra nhiều rắc rối.

- Thứ nhất, các cá nhân được khuyến khích thỏa hiệp dựa trên những tình huống đã dự liệu trước hơn là dựa trên những vấn đề thực tế.
- Thứ hai, người ta dễ dàng chấp nhận tình trạng thỏa hiệp như dự kiến hơn là tìm kiếm những giải pháp có thể được tất cả các bên dễ dàng chấp nhận.

5 - Phong cách hợp tác

Đặc trưng nổi bật của phong cách hợp tác là sự sẵn sàng nhận diện những nguyên nhân đích thực của xung đột, sự chia sẻ thông tin rộng rãi trong nội bộ và tìm kiếm những giải pháp có lợi cho tất cả các bên.

Phong cách hợp tác trong quản trị xung đột đặc biệt thích hợp khi:

- Các bên liên quan có một hay nhiều mục tiêu chung và đã không thỏa thuận được với nhau về phương tiện để đạt được mục tiêu đó.
- Sự thống nhất sẽ đem lại một giải pháp chung tốt nhất để giải quyết xung đột.
- Cần phải đưa ra những quyết định có chất lượng cao dựa trên cơ sở những đánh giá về mặt chuyên môn và những thông tin hiện có.

5.1 - Hướng dẫn áp dụng

Có khá nhiều cách để áp dụng phương pháp hợp tác, tuy nhiên chúng ta cần lưu ý 5 điểm quan trọng:

- Thu nhận và đưa ra ý kiến của cá nhân về những điểm chủ yếu cần có sự hợp tác của các bên.
- Chỉ xem xét giải pháp thỏa hiệp sau khi đã phân tích những khó khăn thực tế và đưa ra nhiều giải pháp khác nhau.
- Đừng bao giờ đoán chắc rằng bạn biết rõ những gì mà người khác đang suy nghĩ. Cần kiểm tra những giả thiết của bạn trong thực tế.
- Đừng bao giờ “chụp mũ” cho người khác (cho họ là hèn nhát, loạn thần kinh, v.v...)
- Hãy hướng về tương lai. Những gì mà chúng ta đang nghĩ và đang làm thì quan trọng hơn những điều đã xảy ra trong quá khứ.

Những hướng dẫn để truyền thông có hiệu quả (mục III, chương 9) sẽ hỗ trợ rất hữu hiệu cho việc thực hành phong cách hợp tác.

Phong cách hợp tác có một tiềm năng rất to lớn để quản trị các xung đột một cách có hiệu quả, nhưng nó cũng đòi hỏi những người áp dụng phải tuân theo các nguyên tắc hướng dẫn. Đồng thời, chúng ta cũng cần lưu ý rằng mỗi phong cách quản trị xung đột chỉ phát huy tác dụng trong những tình huống cụ thể nhất định.

5.2 - Những trở ngại khi áp dụng phong cách hợp tác

Mặc dù được coi là phong cách quản trị xung đột hữu hiệu nhất, song phong cách hợp tác cũng có những hạn chế trong một số tình huống cụ thể:

1 - Những hạn chế về thời gian thường ngăn cản sự chia sẻ trực tiếp những tình cảm liên quan đến xung đột.

2 - Những giá trị chung của tập thể có thể ngăn cản các nhân viên của nó bộc lộ những tình cảm tiêu cực đối với người khác.

3 - Những định kiến và giá trị của tổ chức đôi khi có thể tạo ra những khó khăn đối với việc áp dụng phong cách hợp tác của nhà quản trị.

Việc áp dụng phong cách hợp tác còn tùy thuộc vào phong cách lãnh đạo và những đặc trưng văn hóa của tổ chức. Các nhà quản trị có phong cách lãnh đạo hỗ trợ và tham gia sẽ thuận lợi hơn so với các nhà quản trị có phong cách lãnh đạo độc đoán. Đồng thời, phong cách này cũng phù hợp hơn trong những tổ chức có những đặc trưng văn hóa mở và hỗ trợ so với những tổ chức có những đặc trưng văn hóa khép kín và chuyên quyền.

6 - Thương lượng và các phong cách quản trị xung đột

Thương lượng là quá trình mà các cá nhân hay các nhóm đưa ra những đề nghị (dựa trên những mục tiêu của cá nhân hay nhóm) để thảo luận nhằm đạt tới sự thỏa thuận. Quá trình thương lượng đặc biệt quan trọng đối với những tình huống xung đột phức tạp và xung đột thắng - thua.

Đối với các phong cách quản trị xung đột, phong cách đối đầu đôi khi được áp dụng trong quá trình thương lượng, còn phong cách thỏa hiệp chỉ là phương sách cuối cùng. Trái lại, phong cách hợp tác là phần quan trọng trong các cuộc thương lượng thành công.

Tuy nhiên, người ta thường kết hợp cả 5 phong cách quản trị xung đột trong quá trình thương lượng. Sự kết hợp này tỏ ra rất hiệu quả khi các cuộc thương lượng liên quan đến những vấn đề gay gắt và phức tạp như các cuộc thương lượng giữa nhà cung cấp và khách hàng, giữa ban lãnh đạo công ty và công đoàn v.v... Như vậy, yếu tố quyết định để thương lượng thành công thường phụ thuộc vào các phong cách quản trị xung đột chiếm ưu thế trong quá trình thương lượng.

Nếu các phong cách hợp tác và thỏa hiệp chiếm ưu thế trong thương lượng thì các bên thường đạt được những kết quả tích cực và hiệu quả. Đồng thời, nếu phong cách dàn xếp ổn thỏa chiếm ưu thế thì quá trình thương lượng cũng có thể diễn ra thuận lợi.

Trái lại, nếu trong các cuộc thương lượng mà phong cách đối đầu và phong cách né tránh chiếm ưu thế thì quá trình thương lượng thường đem lại hiệu

quả rất thấp. Khi bên có quyền lực áp đặt những giải pháp mà họ ưu ái đối với bên đối tác, thì phong cách thỏa hiệp có thể được sử dụng như một bước lùi. Còn phong cách né tránh có thể phù hợp khi các bên đều tránh đề cập đến những vấn đề chính của cuộc thương lượng bởi họ cho rằng chưa thể tìm ra được giải pháp hữu hiệu cho chúng. Những vấn đề này thường được xem xét vào một thời điểm khác.

Trước khi quyết định sử dụng một phong cách quản trị xung đột, chúng ta cần dự đoán tình huống xung đột mà sẽ dẫn tới sự cần thiết phải thương lượng. Chúng ta cần phân tích nguyên nhân của xung đột bằng cách trả lời những câu hỏi sau và trên cơ sở đó, có thể tập trung vào những vấn đề chính trong quá trình thương lượng.

- 1 - Điều mà chúng ta muốn đạt được qua cuộc thương lượng là gì?
- 2 - Phía đối tác trong cuộc thương lượng muốn điều gì?
- 3 - Giữa chúng ta và phía đối tác có quan điểm khác nhau về vấn đề gì? mục tiêu? phương pháp? vai trò?
- 4 - Chúng ta có thể bị thiệt hại gì, nếu xung đột tiếp tục leo thang?
- 5 - Mục tiêu chung của chúng ta và bên đối tác trong cuộc thương lượng là gì?
- 6 - Nếu chúng ta quyết định hợp tác để loại bỏ xung đột thì những bước trước tiên cần tiến hành là gì?

Mặt khác, để có thể đạt được thành công khi áp dụng các phong cách quản trị trong thương lượng cũng cần phải chú ý đến đặc trưng văn hóa dân tộc của phía đối tác.

V - QUẢN TRỊ SỰ CĂNG THẲNG DO CÔNG VIỆC GÂY RA

Khi gặp phải những xung đột gay gắt, hay những giải pháp quản trị xung đột tỏ ra không hiệu quả thì người ta có thể phải trải qua tình trạng căng thẳng trong công việc ở mức cao.

1 - Khái niệm

Sự căng thẳng bao gồm những phản ứng của cá nhân về xúc cảm, cơ thể và nhận thức đối với những tình huống quá mức chịu đựng của người đó. Sự căng thẳng thường tạo ra những phản ứng thiếu tự chủ. Phản ứng thiếu tự chủ là những phản ứng thuộc nhận thức, cơ thể hoặc cảm xúc xảy ra một cách tự động và người ta phải chịu đựng mà không kiểm soát được chúng. Chẳng hạn, sự nóng nực tạo ra mồ hôi, sự giá lạnh tạo ra sự run rẩy và sự lo sợ có thể tạo ra

phản ứng tự vệ.

Có hai loại căng thẳng chủ yếu là căng thẳng dương tính và căng thẳng âm tính. Căng thẳng dương tính là sự căng thẳng có tính cách tích cực, là tâm trạng hài lòng kéo dài, chẳng hạn như những cảm xúc dương tính mà người ta trải qua bởi sự vui mừng do làm được một việc tốt. Trái lại, sự căng thẳng âm tính là sự căng thẳng do gặp phải những thiệt hại, sự không hài lòng hay bị đau đớn, bệnh tật quá mức chịu đựng. Đa số những người làm việc quá mức đều bị căng thẳng âm tính và do đó, người ta thường sử dụng thuật ngữ “sự căng thẳng” (Stress) để chỉ trạng thái căng thẳng âm tính (distress).

2 - Nguồn gốc của những căng thẳng âm tính

Có nhiều nguyên nhân tiềm tàng của sự căng thẳng tại nơi làm việc, đó là những xung đột về vai trò, sự mơ hồ về vai trò và những điều kiện tại nơi làm việc. Những khía cạnh này đã được trình bày trong mục II của chương này.

Bảng 13.1 là bảng câu hỏi mà chúng ta có thể sử dụng để đánh giá mức độ căng thẳng tại nơi làm việc ở thời điểm hiện tại hoặc trong quá khứ. Bảng liệt kê tất cả những vấn đề có thể phát sinh tại nơi làm việc.

Bảng 13.1 - Bảng đánh giá mức độ căng thẳng trong công việc

Yếu tố	Phản ứng				
	Không bao giờ	Hiếm khi	Đôi khi	Thường xuyên	Luôn luôn
a - Môi trường vật chất					
1 - Mọi người cảm thấy quá nóng hay quá lạnh	1	2	3	4	5
2 - Mọi người nghĩ rằng có nguy cơ bị tai nạn nghiêm trọng tại nơi làm việc	1	2	3	4	5
3 - Mọi người nghĩ rằng có khả năng thất sự để có thể đạt được một mong muốn nào đó trong công việc	1	2	3	4	5
b - Sự xung đột về vai trò					
4 - Người ta có thể phải làm cả những công việc mà cá nhân cảm thấy trái với đạo lý	1	2	3	4	5

5 - Cấp trên giao quá nhiều nhiệm vụ, trong khi dành cho quá ít thời gian để hoàn thành chúng	1	2	3	4	5
6 - Chịu quá nhiều áp lực từ nhiều người	1	2	3	4	5
c - Sự không rõ ràng về vai trò					
7 - Nhân viên không biết rõ mức độ thành tích phải đạt được trong công việc	1	2	3	4	5
8 - Nhân viên không biết rõ cách thức tiến hành công việc	1	2	3	4	5
9 - Nhân viên không biết cấp trên đánh giá thành tích của họ như thế nào	1	2	3	4	5

*** Chỉ dẫn:**

- Khoanh tròn điểm mà bạn cho là thích hợp và cộng điểm theo từng nhóm yếu tố, sau đó tính tổng số điểm.

- Môi trường vật chất (câu 1 - 3):...
- Sự xung đột về vai trò (câu 4 - 6):...
- Sự không rõ ràng về vai trò (câu 7 - 9):...
- Tổng số:

- Tổng số điểm của mỗi nhóm yếu tố dao động từ 3 - 15; nếu nhóm yếu tố nào có tổng số điểm > 10 thì chứng tỏ là chúng có vấn đề và nhà quản trị phải quan tâm xem xét.

- Tổng số điểm của ba nhóm yếu tố dao động từ 9 - 45, nếu tổng số điểm > 27 thì chứng tỏ là mức độ căng thẳng trong hai hay ba nhóm yếu tố đã vượt quá mức có thể chấp nhận. Tình trạng này có thể là nguyên nhân gây ra sự thỏa mãn trong công việc thấp, hay tỷ lệ vắng mặt cao.

3 - Hậu quả của sự căng thẳng âm tính

Những căng thẳng âm tính thường gây ra nhiều hậu quả tiêu cực tiềm tàng. Những hậu quả này bao gồm:

- *Những hậu quả chú quan:* Sự lo lắng, nóng nảy, lạnh nhạt, buồn bã,

chán nản, mệt mỏi, thất vọng, cảm giác tội lỗi và tù hãm, dễ bị kích động và tức giận, luôn ủ rũ, tự chủ thấp, luôn căng thẳng, lo sợ và cô đơn.

- *Những hậu quả về hành vi:* Dễ bị tai nạn, mất ngủ, dễ bộc phát tình cảm, ăn không ngon, uống rượu và hút thuốc quá nhiều, dễ bị kích động...
- *Những hậu quả về nhận thức:* Không có khả năng để ra quyết định, thiếu tập trung, hay quên, dễ xúc động khi bị phê bình, tri trệ về tinh thần.
- *Những hậu quả về cơ thể:* tăng nhịp tim, tăng lượng đường trong máu, tăng huyết áp, khô miệng, ra mồ hôi trộm, giãn đồng tử mắt....
- *Những hậu quả về tổ chức:* năng suất thấp, tỷ lệ vắng mặt cao, các mối quan hệ nội bộ căng thẳng, tỷ lệ bỏ việc, tai nạn lao động cao, chất lượng sản phẩm thấp và nhân viên không thỏa mãn trong công việc.

Những hậu quả này không loại trừ lẫn nhau, mà một người bị căng thẳng âm tính có thể chịu nhiều hậu quả bất lợi. Tuy nhiên tại một thời điểm, một cá nhân thường không phải chịu tất cả mọi hậu quả trong cả 5 loại hậu quả, cũng như trong mỗi loại hậu quả. Mỗi người có thể phải chịu một số hậu quả tiêu cực của sự căng thẳng âm tính nhiều lần. Song vấn đề nghiêm trọng thường không xuất hiện trừ khi sự căng thẳng âm tính xảy ra thường xuyên và có cường độ mạnh.

Một số người phải chịu đựng sự căng thẳng âm tính ở mức cao trong những khoảng thời gian dài sẽ bị lâm vào tình trạng suy kiệt. Suy kiệt là quá trình tâm lý dẫn tới những kết quả là tình trạng không còn cảm xúc, mất nhân tính, lâm vào trạng thái trầm uất, cô đơn. Những người lâm vào tình trạng này thường có phản ứng gay gắt đối với những căng thẳng trong công việc.

Tình trạng suy kiệt và sự căng thẳng âm tính không diễn ra một cách riêng rẽ, mà chúng thường tác động qua lại với cá tính, công việc, điều kiện làm việc và những đặc trưng văn hóa của tổ chức. Quá trình suy kiệt thường tiến triển qua ba giai đoạn:

- 1 - Bị lâm vào tình trạng rối loạn và xuất hiện tâm trạng bi quan.
- 2 - Tâm trạng bi quan tăng và hay nổi giận.
- 3 - Lãnh đạm, thờ ơ, thối chí và tuyệt vọng.

Những hậu quả của sự căng thẳng âm tính và tình trạng suy kiệt đã tăng nhanh trong các quốc gia công nghiệp hóa và thu hút sự chú ý của chính quyền, các doanh nghiệp, các tổ chức bảo vệ sức khỏe, các nhà nghiên cứu và các phương tiện truyền thông đại chúng. Nhiều cuộc hội thảo khoa học và nhiều

giải pháp đã được đề xuất nhằm quản trị và loại bỏ sự căng thẳng đối với cor người.

4 - Quản trị sự căng thẳng âm tính của cá nhân

Nhận thức rõ những nguyên nhân của sự căng thẳng và hiểu rõ những phản ứng đối với các yếu tố gây căng thẳng là cơ sở nền tảng để quản trị những căng thẳng của cá nhân.

Có khá nhiều hoạt động mà các cá nhân có thể tiến hành để loại bỏ sự căng thẳng của riêng mỗi người:

- **Hiểu rõ những giá trị của bản thân:** Điều quan trọng không phải là đi nhanh, mà là đi trên con đường riêng của bạn.
- **Cần điều chỉnh những điều tự nhận xét về bản thân:** Chúng ta thường có những nhận xét tiêu cực không cần thiết về bản thân, bởi người ta thường rất khó vượt qua những cảm xúc của cá nhân.
- **Cần biết cách thu giãn:** Hãy tìm một căn phòng hoàn toàn yên tĩnh, có đủ tiện nghi và thoải mái. Sau đó, ngồi xuống, nhắm mắt, thở nhẹ và giữ đầu óc hoàn toàn thanh thản từ 10 đến 15 phút. Thực hành mỗi ngày hai lần.
- **Tập thể dục đều đặn:** Cố gắng tập thể dục mỗi tuần ba lần, mỗi lần 20 phút và bắt đầu từng bước. Nên tham khảo ý kiến của bác sĩ về chế độ luyện tập.
- **Dành cho bản thân những khoảng thời gian nhàn rỗi cần thiết:** Cách tốt nhất để tránh tình trạng suy sụp là tự cho phép mình có những khoảng thời gian nghỉ ngơi để hồi phục sức lực và nạp thêm năng lượng.
- **Chấp nhận và thực hiện chế độ ăn uống hợp lý:** Cần duy trì một trọng lượng bình thường. Hằng ngày phải duy trì bữa ăn sáng.
- **Không sử dụng các chất kích thích:** Không uống rượu, bia, hút thuốc lá và thuốc ngủ.

Ngoài ra, có thể loại bỏ sự căng thẳng bằng sự quyết tâm thay đổi những gì có thể thay đổi và quyết tâm không sống thụ động với những gì không thể thay đổi được.

Cách đơn giản nhất để đương đầu với sự căng thẳng âm tính là tạo ra sự thay đổi đối với người bị stress, bằng cách đi nghỉ mát, thay đổi công việc, hoặc đổi nghề.

5 - Quản trị sự căng thẳng trong tổ chức

Các tổ chức, các nhóm đều có thể tiến hành những hoạt động tích cực để làm giảm cường độ và số người bị stress hoặc gia tăng khả năng chống lại sự căng thẳng của nhân viên bằng những biện pháp dưới đây.

5.1 - *Án định những mục tiêu thích hợp*

Cần sử dụng những phương tiện hữu hiệu vào quá trình hoạch định mục tiêu nhằm làm giảm và loại bỏ sự xung đột về vai trò và sự không chắc chắn. Những yếu tố này thường là nguyên nhân chính gây ra stress và sự mệt mỏi. Bởi vậy, ủy quyền và khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình đưa ra các quyết định ảnh hưởng tới công việc hàng ngày của họ cũng là những giải pháp giúp họ kiểm soát mức stress.

5.2 - *Hỗ trợ về tinh cảm*

Hỗ trợ về tinh cảm là sự thông cảm, quan tâm chăm sóc, yêu thương và biểu lộ sự tin cậy của mọi người đối với một cá nhân. Những hình thức hỗ trợ về tinh cảm và các hình thức hỗ trợ khác tại nơi làm việc do các đốc công, các đồng nghiệp và nhân viên thực hiện có thể giúp một cá nhân chống lại sự căng thẳng.

Nền văn hóa của tổ chức có thể truyền đạt những thông điệp về sự hỗ trợ tinh cảm mạnh mẽ, giúp nhân viên đương đầu một cách thành công với những áp lực và yêu cầu về thành tích. Việc áp dụng các phong cách (quản trị xung đột) hợp tác, dàn xếp ổn thỏa và thỏa hiệp thường đem lại ấn tượng về sự đồng cảm, sự quan tâm và tin tưởng.

5.3 - *Những chương trình đặc biệt*

Các chương trình thu thập ý kiến của nhân viên, huấn luyện về phương pháp lãnh đạo, ra quyết định tập thể, tái thiết kế công việc và cơ cấu tổ chức, thời gian làm việc linh hoạt... được các tổ chức tiến hành có thể ngăn ngừa và làm giảm stress đối với nhân viên.

- *Thời gian làm việc linh hoạt* cho phép nhân viên thay đổi thời gian đến và rời khỏi nơi làm việc trong những giới hạn nhất định nhằm thỏa mãn mong muốn và nhu cầu của cá nhân.

- *Các chương trình huấn luyện đặc biệt* được thiết kế để hỗ trợ nhân viên về tâm lý và sức khỏe. Những chương trình này là một phần của phương pháp ngăn ngừa sự gia tăng stress và làm giảm sự nhạy cảm của nhân viên đối với bệnh tật, stress bằng cách điều chỉnh lối sống của họ. Các chương trình này

thường bao gồm các lớp huấn luyện về cách loại bỏ sự căng thẳng, bỏ thuốc lá, tập thể dục nhịp điệu, chơi một số môn thể thao...

TÓM LƯỢC

1 - Người ta có thể quan niệm về xung đột theo quan điểm tích cực hoặc tiêu cực.

- Xung đột có thể thúc đẩy người ta tìm hiểu nguyên nhân dẫn tới những khác biệt về phương pháp tiếp cận và tìm ra những giải pháp đổi mới để giải quyết một vấn đề.
- Mâu thuẫn có thể bị biến mất khi các nhân viên hay các nhóm phải liên kết với nhau để chống lại một sự đe dọa nào đó.
- Những nhà quản trị và nhân viên thành công nhất thường là những người có quan điểm cân bằng về xung đột. Họ cố gắng tận dụng những mâu thuẫn tích cực để thúc đẩy tính sáng tạo trong công việc và cố gắng loại bỏ những mâu thuẫn tiêu cực.

2 - Có 4 loại xung đột về vai trò, bao gồm: sự tự mâu thuẫn của chính người đưa ra các kỳ vọng, sự mâu thuẫn giữa những người đưa ra các kỳ vọng, sự mâu thuẫn giữa các vai trò và mâu thuẫn giữa vai trò với nhu cầu của cá nhân.

- Sự tự mâu thuẫn của chính người đưa ra các kỳ vọng xảy ra khi ông ta đưa ra những thông điệp trái ngược nhau.
- Mâu thuẫn giữa những người đưa ra các kỳ vọng xảy ra khi những người có quyền đưa ra những yêu cầu trái ngược nhau.
- Mâu thuẫn giữa các vai trò có thể xảy ra khi những áp lực gắn liền với một vai trò xung đột những áp lực gắn liền với một vai trò khác.
- Mâu thuẫn giữa vai trò và nhu cầu của cá nhân có thể xảy ra khi vai trò của cá nhân khác biệt với nhu cầu, thái độ, những giá trị hay khả năng của cá nhân.
- Sự mơ hồ về vai trò cũng có thể là nguyên nhân của những xung đột và căng thẳng cao độ.

3 - Mô hình ngẫu nhiên về xung đột giúp các nhà quản trị nhận diện những tình huống xung đột cơ bản mà họ sẽ phải đối mặt.

- Tình huống mâu thuẫn thắng - thua xảy ra khi những mục tiêu của các bên hoàn toàn đối lập nhau, tức là lợi ích của bên này sẽ là thiệt hại của bên kia.

- Tình trạng mâu thuẫn phức tạp tồn tại khi các bên trong tổ chức vừa có những quyền lợi chung, vừa có sự cạnh tranh về quyền lợi.
- Tình huống hợp tác xảy ra khi các bên trong tổ chức có nhiều mục tiêu chung hơn là những mục tiêu gây mâu thuẫn.
- Tình huống phụ thuộc lẫn nhau thấp là tình trạng mà các bên có sự tương tác qua lại với nhau thấp và do đó, không xảy ra xung đột hay xung đột ở mức tối thiểu.

4 - Có 5 phương pháp quản trị xung đột cơ bản là: phong cách né tránh mâu thuẫn, phong cách dàn xếp ổn thỏa, phong cách đối đầu, phong cách thỏa hiệp và phong cách hợp tác. Việc giải quyết xung đột thường phụ thuộc vào thương lượng. Trong khi đó, thương lượng thành công lại phụ thuộc vào việc phối hợp các phương pháp quản trị xung đột phù hợp với mỗi tình huống.

5 - Có ba nguyên nhân chủ yếu thường dẫn tới sự căng thẳng trong công việc là những điều kiện vật chất của môi trường làm việc, sự xung đột và sự mơ hồ về vai trò.

6 - Những tác động của sự căng thẳng âm tính bao gồm những hậu quả chủ quan, những hậu quả về hành vi, hậu quả về nhận thức, về cơ thể và tổ chức.

7 - Có khá nhiều phương pháp để một cá nhân hay tổ chức có thể tránh khỏi hay làm giảm sự căng thẳng

- Đối với một cá nhân, cần hiểu rõ những giá trị riêng của bản thân, điều chỉnh những nhận xét về bản thân, học cách thư giãn, tập thể dục đều đặn, dành ra những khoảng thời gian nhàn rỗi cần thiết, tuân theo một chế độ ăn phù hợp và tránh sử dụng các chất kích thích. Đồng thời, cần kiên quyết thay đổi những gì có thể thay đổi và quyết tâm không sống thụ động.
- Đối với tổ chức, cần tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu và ra quyết định, nuôi dưỡng những giá trị của nền văn hóa công ty. Đồng thời, tiến hành những biện pháp nhằm hỗ trợ nhân viên về mặt tình cảm, thúc đẩy tinh thần đoàn kết, thân thiện trong nội bộ.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1 - Tại sao các tổ chức không thể tránh được mâu thuẫn, xung đột?
- 2 - Dựa vào những hiểu biết của bạn, hãy đưa ra một số thí dụ về 4 loại

xung đột về vai trò.

- 3 - Sự mơ hồ về vai trò là gì? Sự mơ hồ về vai trò có tầm quan trọng như thế nào đối với việc tìm hiểu về xung đột và những căng thẳng của nhân viên trong tổ chức.
- 4 - Hãy nêu những đặc trưng chủ yếu của mô hình ngẫu nhiên về xung đột.
- 5 - Hãy nêu những phạm vi thích hợp để áp dụng mỗi phương pháp quản trị xung đột.
- 6 - Hãy lấy một nhà quản trị cấp trên của bạn làm thí dụ và phân tích việc sử dụng các mối liên hệ tình cảm của ông ta trong mỗi phương pháp quản trị mâu thuẫn giữa các cá nhân với nhau.
- 7 - Bạn có cho rằng phong cách thương lượng của một nhà quản trị chịu ảnh hưởng của các đặc trưng văn hóa, truyền thống của dân tộc ông ta không? Hãy giải thích ý kiến của bạn?
- 8 - Hãy liệt kê những căng thẳng chủ yếu của bạn trong cuộc sống ở thời điểm hiện tại? Những yếu tố căng thẳng này gây ra những cảm giác tích cực và tiêu cực như thế nào?
- 9 - Bạn thường áp dụng những giải pháp gì để loại bỏ sự căng thẳng? Những phương pháp đó có hiệu quả không? Hãy giải thích nguyên nhân đem lại hiệu quả (hay không hiệu quả)?

BÀI TẬP TRẮC NGHIỆM

Chọn phương pháp quản trị xung đột phù hợp

Chỉ dẫn:

Công việc của bạn là sắp xếp các chương trình hành động trong bốn tình huống dưới đây. Xếp hạng các giải pháp hành động từ phương pháp giải quyết xung đột phù hợp nhất đến ít phù hợp nhất theo số thứ tự từ 1 tới 5. Điền số thứ tự mà bạn đã ấn định vào khoảng trống ở trước mỗi mục. Sau đó, xác định phong cách quản trị xung đột có thể sử dụng cho mỗi giải pháp hành động.

1 - Tình huống 1

Tuấn là quản đốc của một phân xưởng sản xuất. Gần đây, anh nhận thấy trong giờ sản xuất thường có một công nhân của phân xưởng kể bên đến ngồi nói chuyện phiếm với một công nhân của phân xưởng. Đồng thời, năng suất của phân xưởng giảm xuống, số lượng phế phẩm tăng lên. Tình trạng này khiến nhiều công nhân trong phân xưởng bất bình. Nếu ở vào cương vị của anh Tuấn, bạn sẽ:

- _____ a - Yêu cầu người nhân viên dưới quyền chấm dứt các cuộc tiếp xúc với người công nhân của phân xưởng kế bên trong giờ làm việc.
- _____ b - Gặp gỡ và yêu cầu quản đốc của phân xưởng kế bên quản lý chặt chẽ nhân viên của ông ta trong giờ làm việc.
- _____ c - Gặp mặt cả hai người công nhân sau khi họ vừa gặp nhau (hoặc mời cả quản đốc phân xưởng bên cạnh, nếu cần), chỉ ra những khuyết điểm của họ và nói cho họ biết những yêu cầu của bạn.
- _____ d - Không nói gì cả, bởi điều đó sẽ không gây ra hậu quả gì nghiêm trọng.
- _____ e - Cố gắng làm cho tất cả những nhân viên còn lại của phân xưởng có tâm trạng thoải mái, bởi điều quan trọng là họ cùng nhau làm tốt tất cả mọi công việc.

2 - Tình huống 2

Tiến Dũng là một thanh tra chất lượng cấp cao và phụ trách phòng kiểm tra chất lượng của công ty. Ngày hôm qua, hai nhân viên thuộc quyền đã đưa ra những kiến nghị trái ngược nhau về biện pháp xử lý kết quả kiểm tra quy trình vận hành thiết bị của một phân xưởng. Người thứ nhất đề nghị gửi kết quả tới quản đốc phân xưởng và sau đó tới công nhân vận hành, bởi quản đốc là người chịu trách nhiệm về chất lượng của sản phẩm xuất xưởng. Người thứ hai đề nghị gửi thẳng kết quả kiểm tra tới những công nhân vận hành thiết bị, bởi họ cần phải điều chỉnh thiết bị càng sớm càng tốt. Cả hai ý kiến dường như đều có lý. Nếu ở cương vị của Tiến Dũng bạn sẽ:

- _____ a - Quyết chọn một đề nghị và yêu cầu người còn lại cũng phải tuân theo quyết định này.
- _____ b - Chờ đợi và cân nhắc, bởi bạn tin rằng giải pháp tốt nhất sẽ xuất hiện nếu biết chờ đợi.
- _____ c - Nói với cả hai nhân viên rằng đừng nên bận tâm về sự khác biệt trong những đề xuất của họ, bởi điều đó không quan trọng.
- _____ d - Gặp mặt cả hai người cùng lúc và hỏi han họ một cách thân mật.
- _____ e - Gửi ngay kết quả kiểm tra tới người quản đốc và bản pho to tới những người vận hành thiết bị.

3 - Tình huống 3

Trung là tổ trưởng sản xuất, tổ có 10 nhân viên, vận hành nhiều máy móc tinh vi và đắt tiền. Công việc đòi hỏi mọi người phải cố gắng cao độ và những sai sót trong vận hành có thể gây ra những thiệt hại vật chất và tai nạn lao

động. Dùng nghi ngờ một nhân viên dưới quyền thường uống rượu trong giờ làm việc, nhưng chưa bắt được quả tang. Nếu là Trung bạn sẽ:

- a - Gặp trực tiếp người nhân viên đó và nói cho anh ta biết những nghi ngờ của bạn. Đồng thời giải thích rằng sự quan tâm của bạn là vì sự an toàn của anh ta và các đồng nghiệp.
- b - Yêu cầu người nhân viên bị nghi ngờ từ bỏ thói quen xấu đó của anh ta trong giờ làm việc và giải thích rằng đó là bổn phận của bạn.
- c - Không gặp gỡ trực diện người nhân viên, mà bí mật tìm cách sa thải hoặc đôn anh ta đến chỗ phải xin thôi việc.
- d - Nói thẳng với người nhân viên đó rằng, việc làm của anh ta vi phạm nội quy và không an toàn sản xuất. Nếu anh ta không chịu nhận lỗi để sửa chữa thì bạn sẽ thể hiện cho anh ta thấy bạn sẽ làm bất cứ việc gì để sa thải anh ta.
- e - Không quan tâm đến hành động của người nhân viên bởi bạn cho rằng anh ta không thể gây nguy hiểm cho mọi người.

Tình huống 4

Trần Bình là quản đốc của một phân xưởng sản xuất. Trước đây bộ phận phát triển sản phẩm thường yêu cầu các công nhân chế tạo những sản phẩm thử nghiệm trên những máy móc đặc biệt. Điều đó không gây ra sự căng thẳng đối với công nhân, bởi số lượng sản phẩm ít và không thường xuyên. Tuy nhiên, hiện nay nhu cầu sản xuất thử đã tăng lên và ổn định ở mức cao nên tất cả mọi công nhân của phân xưởng đều phải làm việc vất vả hơn nhiều, có ít thời gian giải lao hơn. Nếu bạn là quản đốc phân xưởng, thì bạn sẽ:

- a - Không có bất cứ phản ứng gì trước tình hình hiện nay, bởi có thể sẽ sớm xảy ra những biến động.
- b - Cố gắng động viên, dàn xếp những bất bình giữa nhân viên của phân xưởng với bộ phận phát triển sản phẩm. Bởi bạn cho rằng mọi người có đủ việc làm và không thể xảy ra xung đột.
- c - Luân phiên tăng thời gian làm việc trên một nửa phân xưởng.
- d - Đi gặp trưởng bộ phận phát triển sản phẩm để tìm giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu tăng sản phẩm, mà không tập trung sản xuất tại bộ phận do bạn phụ trách.
- e - Gặp giám đốc sản xuất và đề nghị ông ta ra lệnh cho bộ phận phát triển sản phẩm không chế tạo sản phẩm thử nghiệm tại phân xưởng.

Đánh giá phong cách quản trị xung đột

*** Tình huống 1:**

- a - Thỏa hiệp; b - Đối đầu; c - Hợp tác;
d - Tránh né; e - Dàn xếp ổn thỏa

*** Tình huống 2:**

- a - Đối đầu; b - Né tránh; c - Dàn xếp;
d - Hợp tác; e - Thỏa hiệp.

*** Tình huống 3:**

- a - Hợp tác; b - Thỏa hiệp; c - Né tránh;
d - Đối đầu; e - Dàn xếp.

*** Tình huống 4:**

- a - Né tránh; b - Dàn xếp; c - Thỏa hiệp;
d - Hợp tác; e - Đối đầu.

PHẦN V

KIỂM SOÁT

Kiểm soát giữ một vai trò hết sức quan trọng trong các hoạt động quản trị. Kiểm soát bao hàm việc giám sát tiến trình thực hiện các kế hoạch đã vạch ra và tiến hành những điều chỉnh cần thiết nhằm đạt được kết quả như dự kiến.

Chương 14 đề cập đến những nội dung cơ bản của chức năng kiểm soát bao gồm những khía cạnh cơ bản của hoạt động kiểm soát, các mô hình kiểm soát và cách thức điều chỉnh các hoạt động quản trị dựa trên những kết quả của kiểm soát.

Chương 15 thảo luận về cách thức tiến hành các hoạt động quản trị thông tin trong tổ chức. Trên phương diện quản trị, thông tin được coi là máu, là những nguồn lực quan trọng để duy trì “cuộc sống” của tổ chức.

Chương 16 đề cập đến một khuynh hướng đặc biệt nhưng khá phổ biến trong môi trường kinh doanh ngày nay là quản trị những thay đổi và thực hiện quá trình đổi mới tổ chức. Quá trình này diễn ra liên tục, không ngừng bởi môi trường kinh doanh luôn thay đổi, nhu cầu của người tiêu dùng cũng biến đổi không ngừng. Do đó, các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới và sáng tạo.

Chương XIV

CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

Chức năng kiểm soát giữ vai trò rất quan trọng bởi nó có thể giúp các nhà quản trị nhận thấy những khiếm khuyết trong hệ thống của tổ chức, trên cơ sở đó có thể tiến hành những quyết định điều chỉnh kịp thời. Đây là một chức năng cơ bản của quản trị.

Các hoạt động kiểm soát đảm bảo cho sự tồn tại và duy trì tính hiệu quả của mỗi cá nhân, mỗi nhóm, mỗi bộ phận và tổ chức. Một hệ thống kiểm soát hữu hiệu sẽ thúc đẩy và cho phép mỗi nhân viên tự kiểm soát bản thân hơn là chịu sự kiểm soát của những người khác.

Nội dung của chương này tập trung xem xét những chủ đề sau:

- Những yếu tố cơ bản của kiểm soát.
- Tính hữu hiệu của kiểm soát
- Mô hình kiểm soát chuẩn.
- Kiểm soát các hoạt động quản trị của doanh nghiệp.
- Quản trị một số vấn đề của kiểm soát ngày nay.
- Kiểm soát chất lượng.

I - NHỮNG YẾU TỐ CƠ BẢN CỦA KIỂM SOÁT

1 - Khái niệm

Kiểm soát là quá trình áp dụng những cơ chế và phương pháp để đảm bảo rằng các hoạt động và thành quả đạt được phù hợp với các mục tiêu, kế hoạch và chuẩn mực của tổ chức.

Đa số mọi người thường quan niệm từ “kiểm soát” mang một ý nghĩa tiêu cực, đó là sự kiểm chế, ép buộc, ngăn cản, theo dõi hay là những thủ đoạn nhằm chế ngự người khác. Vì vậy, các giải pháp kiểm soát hoạt động quản trị thường là trọng tâm của các cuộc tranh giành quyền lực và tranh cãi trong tổ chức.

Tuy nhiên từ thập niên 1990, kiểm soát không chỉ là những biện pháp được các nhà quản trị sử dụng để giám sát nhân viên dưới quyền, mà chúng được dùng để kiểm soát các hoạt động của chính họ. Ngày nay, kiểm soát trở nên hết sức cần thiết và hữu ích đối với tất cả mọi thành viên tổ chức. Chúng ta có thể minh họa quan điểm này thông qua phân tích sự tác động qua lại giữa

kiểm soát và hoạch định.

- Hoạch định là tiến trình chính thức đưa ra các quyết định về mục tiêu, chiến lược, chiến thuật và phân bố các nguồn lực của tổ chức. Còn kiểm soát là sự đo lường nhằm đảm bảo rằng, các hoạt động và kết quả phù hợp với các kế hoạch, mục tiêu và tiêu chuẩn đã được vạch ra. Bởi vậy, hoạch định và kiểm soát luôn gắn liền với nhau.
- Hoạch định vạch ra những hoạt động và kết quả dự kiến, còn kiểm soát giúp duy trì, hoặc rà soát lại các hoạt động và kết quả thực tế.
- Các nhà quản trị không thể hoạch định một cách hiệu quả nếu không có đủ những thông tin cần thiết, đúng thời điểm. Các hoạt động kiểm soát sẽ đáp ứng những yêu cầu này.
- Ngược lại, các nhà quản trị cũng không thể tiến hành các hoạt động kiểm soát một cách hữu hiệu nếu hoạch định không vạch ra những mục đích mà quá trình kiểm soát cần theo đuổi.

Bởi vậy, hoạch định và kiểm soát luôn gắn liền, bổ sung và hỗ trợ lẫn nhau.

2 - Các loại kiểm soát

Có hai loại kiểm soát là kiểm soát phòng ngừa và kiểm soát hiệu chỉnh.

2.1 - Kiểm soát phòng ngừa

Kiểm soát phòng ngừa được thực hiện nhằm làm giảm các sai lầm và do đó, nó có tác dụng làm giảm nhu cầu đối với các hoạt động hiệu chỉnh. Chẳng hạn, nhiều công ty vận tải đã trang bị máy vi tính trên các xe tải nhằm kiểm soát về tốc độ, mức tiêu thụ nhiên liệu, tình trạng hoạt động của động cơ... Những dữ liệu này được sử dụng để định kỳ bảo trì, đưa ra những định mức về trọng tải an toàn và mức tiêu thụ nhiên liệu hợp lý.

Các hoạt động của kiểm soát phòng ngừa bao gồm việc ban hành các quy định và nguyên tắc, các tiêu chuẩn, các thủ tục tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự, các chương trình huấn luyện và phát triển nguồn nhân lực. Các hoạt động này có tác dụng định hướng và giới hạn đối với tất cả mọi hành vi của nhân viên và các nhà quản trị. Giả sử, nếu các nhân viên nghiêm chỉnh tuân theo các quy định này thì dường như tổ chức có thể đạt được các mục tiêu của nó. Như vậy, tổ chức cần thiết lập những cơ chế kiểm soát để đảm bảo rằng, các quy định và nguyên tắc sẽ được tuân theo và được thực hiện.

2.2 - Kiểm soát hiệu chỉnh

Kiểm soát hiệu chỉnh là nhằm làm thay đổi những hành vi không mong muốn và đem lại hiệu quả phù hợp với những tiêu chuẩn hay nguyên tắc đã được vạch ra. Chẳng hạn, các hoạt động kiểm soát không lưu là một loại kiểm soát hiệu chỉnh. Nhân viên điều khiển không lưu thực hiện kiểm soát hiệu chỉnh bằng cách chỉ thị cho người phi công thay đổi độ cao và hướng bay để tránh một máy bay khác.

3 - Các nguồn kiểm soát

Có bốn nguồn kiểm soát cơ bản đối với hầu hết mọi doanh nghiệp là sự kiểm soát của các nhóm có quyền lợi trong doanh nghiệp, kiểm soát của chính doanh nghiệp, kiểm soát của các nhóm và các cá nhân. Bảng 14.1 trình bày những thí dụ minh họa về mối liên hệ giữa các loại kiểm soát với nguồn gốc xuất phát của kiểm soát.

Bảng 14.1 - Một số thí dụ về nguồn và các hình thức kiểm soát

Nguồn gốc của kiểm soát	Hình thức kiểm soát	
	Kiểm soát phòng ngừa	Kiểm soát hiệu chỉnh
. Các nhóm có quyền lợi trong doanh nghiệp	. Duy trì các chỉ tiêu nhằm giữ lực lượng lao động.	. Thay đổi các chính sách tuyển dụng nhằm thu hút những người tài năng.
. Chính tổ chức	. Sử dụng ngân sách để hướng dẫn mọi chi tiêu.	. Kỷ luật những nhân viên vi phạm các quy định của tổ chức.
. Nhóm làm việc	. Chỉ dẫn cho nhân viên mới về những giá trị của nhóm liên quan đến mức sản lượng kỳ vọng.	. Tạo áp lực và cô lập người nhân viên không phù hợp với giá trị của nhóm.
. Cá nhân	. Quyết định làm việc cả ngày nghỉ nhằm hoàn thành một công việc theo dự kiến.	. Tiến hành điều chỉnh lại lịch trình làm việc cho phù hợp về thời gian.

3.1. Kiểm soát của các nhóm có quyền lợi trong doanh nghiệp

Nguồn kiểm soát này đề cập đến những áp lực từ các nguồn bên ngoài doanh nghiệp như khách hàng, các cơ quan công quyền, cổ đông của doanh nghiệp, các định chế tài chính v.v... nhằm làm thay đổi các hoạt động của doanh nghiệp. Chẳng hạn, người tiêu dùng có thể lên tiếng phản đối và yêu cầu các cơ quan có thẩm quyền cấm các doanh nghiệp chế tạo đồ chơi trẻ em sản xuất những sản phẩm kích thích bạo lực, hay có hại đối với sức khỏe của trẻ em...

3.2 - Kiểm soát của chính doanh nghiệp

Sự kiểm soát của chính doanh nghiệp xuất phát từ các chiến lược và cơ chế chính thức nhằm theo đuổi các mục tiêu của nó. Sự kiểm soát này thể hiện qua các quy chế, nguyên tắc, tiêu chuẩn, ngân sách và các hoạt động kiểm toán, kiểm tra nội bộ

3.3 - Kiểm soát của nhóm

Kiểm soát của nhóm đề cập đến những chuẩn mực và giá trị mà các thành viên của nhóm chia sẻ và duy trì thông qua những phần thưởng và hình phạt nội bộ.

3.4 - Sự tự kiểm soát của cá nhân

Sự tự kiểm soát bao gồm những cơ chế kiểm soát có ý thức và không có ý thức hoạt động bên trong mỗi cá nhân.

Các tiêu chuẩn về sự phù hợp với nghề nghiệp càng làm tăng tầm quan trọng của cơ chế tự kiểm soát. Sự phù hợp đối với một nghề nghiệp liên quan đến yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ và cách thức làm việc trong từng công việc cụ thể. Toàn bộ quá trình này được hình thành qua nhiều năm học tập và xã hội hóa. Chẳng hạn, các chuyên gia tài chính, kiểm toán, luật sư, giáo viên trung học... có thể tiến hành tự kiểm soát dựa trên những tiêu chuẩn nghề nghiệp của họ.

4 - Các mô hình kiểm soát

Bên trong mỗi tổ chức thường hình thành những mô hình kiểm soát của cá nhân, nhóm, chính tổ chức và các nhóm có quyền lợi riêng biệt, phù hợp với cơ cấu tổ chức, nền văn hóa của tổ chức.

Chương 13 đã cho thấy, một tổ chức có nền văn hóa mạnh mẽ thường tạo ra sự hỗ trợ, thúc đẩy và tương tác qua lại giữa sự kiểm soát của tổ chức, nhóm và cá nhân. Trái lại, do sự kiểm soát xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau, nên cũng có thể xuất hiện mâu thuẫn giữa các nguồn với nhau. Khi tình trạng này xảy ra thì có thể xuất hiện những xung đột nội bộ.

Các hình thức kiểm soát trong doanh nghiệp thường chịu sự tác động và mối quan hệ giữa các nhà quản trị, các nhóm và các cá nhân.

Các nhà quản trị và các nhóm không thể đạt đến mức kiểm soát hiệu quả nếu chỉ chú trọng vào các hoạt động kiểm soát của tổ chức. Bởi sự kiểm soát của nhóm và cá nhân có thể có những ảnh hưởng hết sức mạnh mẽ đối với các hành

vi của người nhân viên. Tuy nhiên, sự kiểm soát chính thức của tổ chức cũng có những tác động rất mạnh mẽ đối với hành vi của nhân viên. Vì vậy, trong quá trình thiết lập cơ chế kiểm soát, các nhà quản trị cần nhận thức rõ mục đích của kiểm soát.

II - TÍNH HIỆU QUẢ CỦA KIỂM SOÁT CHÍNH THỨC CỦA DOANH NGHIỆP

Để đánh giá tính hiệu quả của kiểm soát chính thức của tổ chức, người ta thường so sánh chi phí và lợi ích xuất phát từ kiểm soát. Phân tích lợi ích - chi phí nhằm trả lời ba câu hỏi sau:

1 - Để đạt được những hoạt động và kết quả mong muốn, doanh nghiệp nên phát triển kiểm soát của tổ chức như thế nào?

2 - Các hoạt động kiểm soát của tổ chức có thể làm phát sinh những chi phí và lợi ích gì?

3 - Những chi phí và lợi ích nào sẽ có tác dụng làm thay đổi các hoạt động kiểm soát của tổ chức để đạt được những kết quả mong muốn?

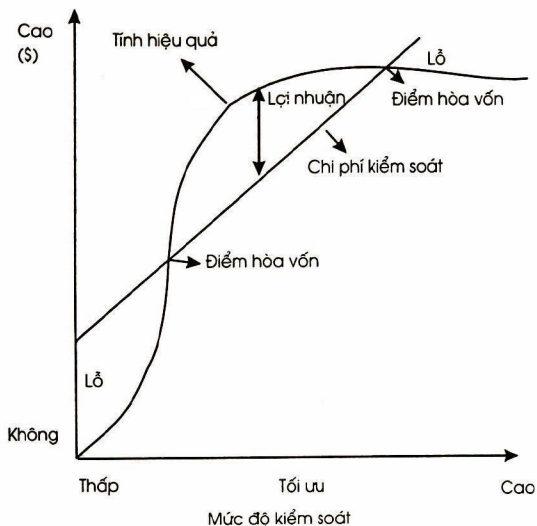
Tính hiệu quả của các hoạt động kiểm soát được thể hiện qua mức độ khác biệt giữa những chi phí, sự cải thiện chất lượng và kết quả của công việc.

1 - Mô hình phân tích lợi nhuận - chi phí

Mô hình phân tích lợi nhuận - chi phí đo lường tính hiệu quả của hệ thống kiểm soát của một tổ chức. Hình 14.1 minh họa mô hình này. Trục hoành thể hiện mức độ kiểm soát của tổ chức, thay đổi từ thấp đến cao. Trục tung thể hiện chi phí và lợi ích của kiểm soát, có biên độ từ 0 đến cao. Đường cong chi phí kiểm soát cho thấy mức độ tác động trực tiếp giữa mức độ kiểm soát và chi phí.

Các nhà quản trị phải cân nhắc một cách hài hòa khi lựa chọn mức độ kiểm soát của tổ chức. Bởi nếu mức độ kiểm soát quá thấp, chi phí kiểm soát sẽ cao hơn lợi nhuận và các hoạt động kiểm soát của tổ chức sẽ không hiệu quả.

Khi mức độ kiểm soát tăng, thì tính hiệu quả cũng tăng lên. Tuy nhiên khi vượt quá một điểm nào đó, thì mức độ kiểm soát càng tăng, sẽ càng làm giảm hiệu quả. Thí dụ, một tổ chức có thể làm tăng tính hiệu quả khi giảm tám mức quản trị trung bình từ một nhà quản trị quản lý 21 nhân viên xuống còn 16 người. Tuy nhiên, nếu tỷ lệ này giảm xuống mức 1 - 8 thì số lượng các nhà quản trị phải tăng gấp đôi. Bởi vậy, chi phí kiểm soát sẽ tăng (trả lương các nhà quản trị, phương tiện văn phòng) và có thể làm cho doanh nghiệp bị thua lỗ. Điều đó cũng có thể làm cho nhân viên cảm thấy bị kiểm soát và giám sát quá chặt chẽ, dẫn tới bị căng thẳng và năng suất sẽ giảm theo.



Hình 14.1 Mô hình phân tích chi phí - lợi nhuận của các hoạt động kiểm soát của tổ chức

Hình 14.1 cho thấy có hai điểm hòa vốn. Chúng chỉ rõ phạm vi mà sự kiểm soát của tổ chức phát huy tác dụng. Song rất khó tính được chính xác mức độ kiểm soát tối ưu.

2 - Những tiêu chuẩn để kiểm soát hữu hiệu

Việc thiết lập các hoạt động kiểm soát nội bộ và các hệ thống kiểm soát của doanh nghiệp không phải là công việc đơn giản, bởi có khá nhiều vấn đề cần được xem xét. Tuy nhiên, các hoạt động kiểm soát của tổ chức sẽ đạt hiệu quả cao nếu chúng được gắn liền với những kết quả mong muốn, tinh khách quan, toàn diện, đúng thời điểm và có thể chấp nhận được. Những tiêu chuẩn này được sàng lọc và làm sáng tỏ hơn những ý tưởng được trình bày trong mô hình chi phí - lợi nhuận.

Như bảng 14.2 cho thấy, kiểm soát có thể thỏa mãn các tiêu chuẩn này. Bảng này còn ngụ ý rằng một hệ thống kiểm soát cụ thể cần được thiết kế và đánh giá theo những điều kiện của cả 5 tiêu chuẩn. Tổng số điểm thu được qua đánh giá được xếp hạng từ thấp (5 điểm) đến cao (25 điểm). Tổng số điểm càng cao, thì tính hiệu quả của hệ thống kiểm soát càng cao. Một hệ thống kiểm soát

không đáp ứng năm tiêu chuẩn có thể gây ra những thiệt hại cho tổ chức hơn là đem lại hiệu quả cho nó. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng tiêu chuẩn.

Bảng 14.2 - Phương pháp đánh giá tính hiệu quả của hệ thống kiểm soát

Tiêu chuẩn	Mức độ đánh giá				
	Hoàn toàn không	Không chắc chắn	Trung bình	Khá	Hoàn toàn chắc chắn
1 - Hệ thống kiểm soát gắn liền với kết quả mong muốn	1	2	3	4	5
2 - Khách quan	1	2	3	4	5
3 - Toàn diện	1	2	3	4	5
5 - Đúng thời điểm	1	2	3	4	5
5 - Có thể chấp nhận được	1	2	3	4	5

2.1 - Kiểm soát gắn liền với kết quả mong muốn

Kiểm soát có thể giúp doanh nghiệp đạt được những kết quả mong muốn, chẳng hạn như thông qua các biện pháp bảo vệ tài sản của doanh nghiệp, tiêu chuẩn hóa thành tích, đảm bảo chất lượng của sản phẩm dịch vụ...

2.2 - Tính khách quan

Tính khách quan của hệ thống kiểm soát thể hiện ở mức độ công bằng trong đánh giá của hệ thống và nó không để cho bất cứ ai có thể tác động nhằm thu lợi cá nhân. Để đạt được tiêu chuẩn này, cần tích cực phát triển các nguyên tắc và nghiêm chỉnh tuân thủ chúng trong kiểm soát.

2.3 - Tính toàn diện

Tính toàn diện là mức độ bao quát đối với các hoạt động và kết quả mong muốn của hệ thống kiểm soát. Chẳng hạn, người trưởng phòng vật tư đánh giá chất lượng của việc mua hàng nếu chỉ dựa vào một tiêu thức duy nhất là chi phí của mỗi đơn đặt hàng, thì sẽ không giám sát một cách hiệu quả việc mua hàng, cũng như chi phí mua hàng. Vì vậy, cần có sự kiểm soát đúng mức đối với tất cả các yếu tố phát sinh trong quá trình mua hàng như đơn giá, số lượng, chiết khấu, giao nhận, vận chuyển v.v...

2.4 - Tính thời điểm

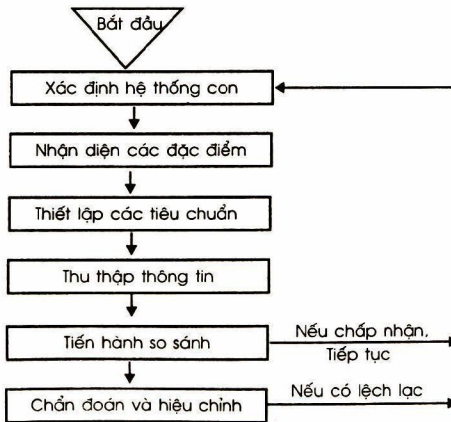
Tính thời điểm thể hiện tính kịp thời, đúng lúc trong việc hệ thống kiểm soát cung cấp thông tin cho tổ chức. Tính thời điểm được đo lường theo đơn vị thời gian là giây trong việc chuyển thông tin, hay tháng trong đánh giá thành tích, kiểm soát tồn kho...

2.5 - Tính có thể chấp nhận được

Khi hệ thống kiểm soát của tổ chức hoàn toàn bị chống lại hay bị vô hiệu hóa, các nhà quản trị cần cố gắng tìm ra nguyên nhân. Tình trạng này có thể là do sự buông lỏng kiểm soát và điều đó có thể dẫn đến thực tế là các phần thưởng hay hình phạt không có tác dụng thúc đẩy sự phục tùng hay ngăn ngừa sự vi phạm các nguyên tắc, tức là chúng không có mối liên hệ chặt chẽ với các kết quả mong muốn.

III - MÔ HÌNH KIỂM SOÁT HIỆU CHỈNH

Mô hình kiểm soát hiệu chỉnh cho phép các nhà quản trị khám phá và điều chỉnh những lệch lạc so với các mục tiêu, kế hoạch và tiêu chuẩn đã được thiết lập của doanh nghiệp. Quá trình này phụ thuộc rất nhiều vào thông tin phản hồi và phản ứng của hệ thống kiểm soát. Hình 14.2 trình bày sơ đồ các



Hình 14.2 - Mô hình kiểm soát hiệu chỉnh

bước của một hệ thống kiểm soát hiệu chỉnh diện nhìn.

1 - Xác định hệ thống con

Một hệ thống kiểm soát con chính thức có thể do một nhân viên, một bộ phận, hay toàn thể doanh nghiệp tạo ra. Những hệ thống kiểm soát này có thể tập trung vào kiểm soát các yếu tố đầu vào (inputs), các dây chuyền sản xuất. Các hoạt động kiểm soát đầu vào có thể hạn chế sự lãng phí nguyên, vật liệu trong quá trình sản xuất bằng cách điều chỉnh các tiêu chuẩn sử dụng nguyên, vật liệu của doanh nghiệp.

Nhiều hệ thống kiểm soát con được áp dụng trong suốt quá trình sản xuất. Chẳng hạn, tại các nhà máy sản xuất bia, người ta phải tiến hành kiểm soát thời gian nấu, theo dõi nhiệt độ trong bể ủ. Lấy mẫu và phân tích, kiểm tra trong phòng thí nghiệm tại tất cả mọi công đoạn sản xuất trong dây chuyền.

Đồng thời, mỗi công nhân đều có trách nhiệm giám sát các máy móc hoạt động và họ tạo ra một mạng lưới kiểm soát trong toàn doanh nghiệp.

2 - Nhận diện những đặc điểm chủ yếu

Bước tiếp theo là cần tiến hành phân tích những thông tin đã thu thập được nhằm nhận diện những đặc điểm chủ yếu dùng để đo lường trong kiểm soát. Đồng thời, cũng cần xác định mức độ liên quan đến chi phí, lợi nhuận và thành tích của mỗi đặc điểm.

Sau khi nhận diện những đặc điểm chủ yếu của hệ thống kiểm soát, nhà quản trị cần lựa chọn những tiêu thức được dùng để đo lường trong kiểm soát.

Nguyên tắc chọn lựa là chỉ chọn một vài đặc điểm cốt lõi làm cơ sở để kiểm soát, bởi theo nguyên lý của sơ đồ Pareto thì chỉ có một số lượng nhỏ các đặc điểm sẽ tạo ra phần lớn các ảnh hưởng tới thành tích. Chẳng hạn, trong sản xuất bia người ta thấy chỉ có ba đặc điểm chủ yếu tác động quyết định đối với chất lượng bia là chất lượng nước, nhiệt độ và thời gian lên men.

3 - Thiết lập các tiêu chuẩn

Các nhà quản trị cần thiết lập những tiêu chuẩn định mức cho mỗi đặc điểm được dùng để đo lường kết quả. Các tiêu chuẩn là những chuẩn mực được dùng để đánh giá các đặc điểm về mặt định tính và định lượng. Giữa các tiêu chuẩn cũng luôn có sự tương tác qua lại với nhau.

Ngày nay, các nhà quản trị đã phát triển nhiều hệ thống kiểm soát dựa trên các tiêu chuẩn về thành tích. Dưới đây là một vài thí dụ về tiêu chuẩn thành tích của một doanh nghiệp trong năm lĩnh vực chức năng khác nhau:

- *Tồn kho*: Tồn kho sản phẩm hoàn thành hàng tháng cần duy trì ở mức tương ứng doanh số bán dự kiến của hai tháng tiếp theo.
- *Khoản phải thu*: Tổng giá trị bán thiếu hàng tháng không vượt quá doanh số bán của 1 tháng rưỡi trước đó.
- *Doanh số*: Mỗi nhân viên bán hàng cần đạt mức doanh số lớn hơn doanh số bán trong cùng tháng của năm trước là 10 tr VNĐ và năm sau cao hơn năm trước tối thiểu là 120 tr VNĐ.
- *Tỷ lệ nhân viên bỏ việc*: Duy trì tỷ lệ bỏ việc không quá 2% số lượng nhân viên/năm.
- *Lãng phí trong sản xuất*: Không để xảy ra những khoản chi không cần thiết, lãng phí nguyên vật liệu...

4 - Thu thập thông tin

Các thông tin để xây dựng định mức có thể do con người hay các thiết bị tự động thu thập. Nếu các thông tin về thành tích của một cá nhân hay nhóm do chính họ thu thập, thì cần phải kiểm tra lại tính trung thực, khách quan của nó. Bởi trong nhiều trường hợp, họ có thể bóp méo hay xuyên tạc thông tin để tránh bị khiển trách hoặc muốn được khen thưởng.

Doanh nghiệp có thể thành lập một bộ phận chuyên trách thu thập và xử lý thông tin.

5 - Tiến hành so sánh

Để tiến hành so sánh, nhà quản trị cần vạch ra sự khác biệt giữa những gì đang xảy ra và những gì sẽ xảy ra. Đồng thời ông ta phải so sánh giữa kết quả thực tế với tiêu chuẩn về thành tích phải đạt đến. Dựa vào những so sánh này, các nhà quản trị và nhân viên có thể tập trung vào kiểm soát các lệch lạc hay ngoại lệ so với các tiêu chuẩn đã đề ra. Qua đó họ có thể hoạt động hiệu quả hơn.

6 - Chẩn đoán và hiệu chỉnh

Chẩn đoán bao gồm việc đánh giá hình thức, mức độ và nguyên nhân của sai lệch so với tiêu chuẩn và sau đó cần hành động để loại bỏ những sai lệch này.

IV - KIỂM SOÁT CÁC HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét năm phương pháp kiểm soát các hoạt động quản trị. Để kiểm soát các hoạt động quản trị một cách hiệu quả, người ta thường kết hợp nhiều phương pháp thích hợp. Mỗi phương pháp kiểm soát thuộc năm phương pháp này có thể được thực hiện cùng với một phương pháp khác nhau hay phát huy tác dụng dựa trên một phương pháp khác. Do đó, các nhà quản trị cần lựa chọn và đánh giá mỗi phương pháp kiểm soát trong mối liên hệ với các phương pháp khác.

1 - Phương pháp kiểm soát hành chính và phương pháp phối hợp

Kiểm soát hành chính bao gồm những quy trình và nguyên tắc tổng quát, theo hệ thống quyền lực từ trên xuống dưới, thường được thể hiện chi tiết trong các bản mô tả công việc để ngăn ngừa và điều chỉnh những lệch lạc so với hành động và kết quả dự kiến.

Kiểm soát hành chính là một phần của quản trị hành chính.

Kiểm soát phối hợp bao gồm hệ thống quyền lực linh hoạt, mô tả công việc lỏng lẻo, cá nhân tự kiểm soát... nhằm ngăn ngừa và điều chỉnh những lệch lạc so với hành động và kết quả dự kiến.

Kiểm soát phối hợp rất phù hợp những tổ chức có nền văn hóa thị tộc (doanh nghiệp gia đình), các hoạt động kiểm soát được áp dụng theo nhóm và cá nhân tự kiểm soát.

Thị tộc là một nhóm được liên kết bởi những mục tiêu hay quyền lợi chung, mô hình hoạt động của nhóm này đã được đề cập trong chương 12.

Bảng 14.3 đối chiếu những đặc trưng cơ bản của phương pháp kiểm soát hành chính và kiểm soát phối hợp, qua đó chúng ta có thể hiểu rõ những khác biệt giữa hai phương pháp này.

Bảng 14.3 - Những đặc điểm chủ yếu của phương pháp kiểm soát hành chính và kiểm soát phối hợp.

Các phương pháp kiểm soát hành chính	Các phương pháp kiểm soát phối hợp
- Sử dụng các thủ tục và nguyên tắc chi tiết vào bất cứ lúc nào.	- Chỉ khi cần mới sử dụng các thủ tục và nguyên tắc chi tiết.
- Hệ thống quyền lực từ trên xuống dưới, nhấn mạnh vào quyền hạn của từng chức danh.	- Hệ thống quyền lực linh hoạt, chú trọng vào quyền hạn của các nhà chuyên môn và mạng lưới kiểm soát.
- Mô tả công việc dựa trên hoạt động ấn định rõ những công việc hàng ngày.	- Mô tả công việc dựa trên kết quả công việc, do đó nhấn mạnh những mục tiêu cần đạt đến.
- Chú trọng đến các phần thưởng bên ngoài (tăng lương, thăng chức...) khi kiểm soát hiệu quả.	- Chú trọng cả những phần thưởng bên trong và bên ngoài khi kiểm soát hiệu quả.
- Nghi ngờ kiểm soát theo nhóm, bởi cho rằng mục tiêu của nhóm mâu thuẫn với mục tiêu của doanh nghiệp.	- Sử dụng kiểm soát theo nhóm, bởi cho rằng các mục tiêu quản trị của nhóm hỗ trợ cho việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.
- Không thừa nhận văn hóa doanh nghiệp là một nguồn kiểm soát.	- Văn hóa doanh nghiệp được coi là một yếu tố liên kết các mục tiêu của cá nhân, của nhóm và của doanh nghiệp và được sử dụng để kiểm soát chung.

Bảng trên cho thấy, các thủ tục và nguyên tắc chi tiết luôn được kiểm soát hành chính sử dụng vào bất cứ thời điểm nào. Trái lại, đối với phương pháp kiểm soát phối hợp chỉ sử dụng các thủ tục và nguyên tắc chi tiết khi cần thiết. Tuy nhiên, mỗi phương pháp này đều phát huy tác dụng trong những tình huống thích hợp. Đồng thời, có những nguyên tắc được áp dụng thống nhất và chi tiết cho cả kiểm soát hành chính và kiểm soát phối hợp. Do đó, tùy theo môi trường hoạt động, cơ cấu tổ chức của mỗi doanh nghiệp, bộ phận mà lựa chọn phương pháp kiểm soát thích hợp.

2 - Kiểm soát thị trường

Kiểm soát thị trường xảy ra khi doanh nghiệp áp dụng giá bán cạnh tranh để đánh giá sản lượng và năng suất của nó. Ý tưởng về kiểm soát thị trường xuất phát từ kinh tế học. Giá trị của tiền tệ là một tiêu chuẩn so sánh hữu hiệu, bởi các nhà quản trị có thể so sánh giữa giá cả và lợi nhuận để đánh giá tính hiệu quả của doanh nghiệp.

Để đạt được hiệu quả, kiểm soát thị trường phải thỏa mãn những yêu cầu sau:

- Yếu tố cạnh tranh phải được xem xét khi định giá.
- Các chi phí nguyên, vật liệu và lao động... để sản xuất ra sản phẩm, dịch vụ phải được đo lường bằng tiền.
- Giá trị của sản phẩm hay dịch vụ phải được xác định bằng tiền.
- Tính cạnh tranh dựa trên giá bán cần được ấn định cho mỗi sản phẩm.

Có hai phương pháp có thể áp dụng để thỏa mãn những yêu cầu này là phương pháp kế hoạch hóa phân chia lợi nhuận và phương pháp giám sát khách hàng.

2.1 - Kế hoạch phân chia lợi nhuận

Phương pháp này đem lại cho nhân viên những khoản thu nhập phụ dựa trên lợi nhuận của toàn doanh nghiệp hay của từng bộ phận. Phương pháp này 4 mục tiêu:

- Nhằm gia tăng mức độ quan tâm của nhân viên đối với mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp, do đó gia tăng độ tin cậy đối với sự tự kiểm soát của cá nhân và sự kiểm soát của nhóm.
- Xây dựng một cơ cấu lương bổng linh hoạt, phản ánh đúng vị thế tài chính của doanh nghiệp và duy trì sự kiểm soát đối với các chi phí lao động.
- Thu hút và giữ được những nhân viên có tài, cải tiến quy trình kiểm soát tuyển dụng và tuyển chọn nhân viên, hạn chế nạn vắng mặt và bỏ việc.
- Thiết lập một hệ thống khen thưởng công bằng, phát triển nền văn hóa của doanh nghiệp.

Có khá nhiều yếu tố ảnh hưởng đến các mục tiêu của kế hoạch phân chia lợi nhuận:

- Thứ nhất, nhân viên phải nhận thức rằng kế hoạch là công bằng, hợp lý và xác đáng. Họ phải tin tưởng ở ban lãnh đạo để báo cáo một cách trung thực.
- Thứ hai, nhân viên phải tin tưởng rằng những cố gắng và thành tích của họ sẽ góp phần làm gia tăng lợi nhuận.
- Thứ ba, nhân viên phải tin rằng độ lớn của những khuyến khích vật

chất luôn tương xứng với mức tăng lợi nhuận.

2.2 - Phương pháp giám sát khách hàng

Giám sát khách hàng bao gồm những cố gắng một cách có hệ thống để thu thập những thông tin phản hồi từ khách hàng liên quan đến chất lượng của hàng hóa và dịch vụ. Sự giám sát này được tiến hành nhằm ngăn ngừa những vấn đề phát sinh trong phục vụ khách hàng. Giám sát khách hàng được sử dụng để gia tăng kiểm soát hiệu chỉnh, hay cố gắng đánh giá và đo lường nhận thức của khách hàng về nhãn hiệu hay về công ty. Dựa trên những đánh giá này, ban lãnh đạo công ty có thể đưa ra những quyết định điều chỉnh trong nội bộ nhằm loại bỏ tình trạng không thỏa mãn của khách hàng.

3 - Kiểm soát tài chính

Kiểm soát tài chính bao gồm khá nhiều phương pháp, kỹ thuật và thủ tục, được áp dụng nhằm ngăn ngừa tình trạng mất cân đối về nguồn tài trợ và cung cấp thông tin tài chính đúng thời điểm để có thể tiến hành các hoạt động điều chỉnh nếu cần. Các hoạt động giám sát tài chính thường do các chuyên viên kiểm toán bên trong và bên ngoài công ty thực hiện. Các kiểm toán viên bên ngoài chịu trách nhiệm trước các cổ đông và họ phải đảm bảo với các cổ đông rằng các báo cáo tài chính của công ty thể hiện đúng tình hình tài chính của nó và phù hợp với các nguyên tắc kế toán.

Có khá nhiều phương pháp, kỹ thuật và thủ tục kiểm soát tài chính. Tuy nhiên, chúng ta chỉ tập trung vào hai phương pháp quan trọng là phương pháp phân tích so sánh và phương pháp hoạch định ngân sách.

3.1 - Phương pháp phân tích so sánh

Phân tích so sánh được áp dụng nhằm đánh giá điều kiện tài chính của doanh nghiệp trong hai hay nhiều thời kỳ và những số liệu thu thập được sẽ dùng để so sánh với các doanh nghiệp khác. Các Hiệp hội thương mại - công nghiệp thường thu thập thông tin từ các doanh nghiệp thành viên và xuất bản để lưu hành trong nội bộ hiệp hội. Các báo cáo tài chính thường được các doanh nghiệp công bố công khai và bảng cân đối tài sản, báo cáo lời - lỗ, báo cáo luân chuyển ngân quỹ... Những nguồn thông tin này thường được các nhà quản trị, kiểm toán dùng để đánh giá những thay đổi của các chỉ số tài chính và so sánh với các chỉ số của các doanh nghiệp khác trong cùng ngành.

Phương pháp so sánh phổ biến nhất là *phân tích các tỷ số tài chính*. *Phân tích tỷ số* là việc chọn lựa hai số liệu quan trọng trong các báo cáo tài chính, biểu thị mối quan hệ giữa chúng với nhau và so sánh giá trị của nó với kỳ quá

khứ hay so sánh với các tỷ số của các doanh nghiệp cùng ngành.

Có khá nhiều tỷ số tài chính, nhưng một số tỷ số thường được các doanh nghiệp sử dụng là tỷ số lợi nhuận, tỷ số thanh khoản, tỷ số hoạt động và tỷ số đòn cân nợ. Các tỷ số này được liệt kê trong bảng sau:

Bảng 14.4 - Một số tỷ số tài chính thông dụng

Loại	Tỷ số	Cách tính	Thể hiện
. Tính sinh lợi	Tỷ lệ sinh lời trên tổng ngân quỹ đầu tư (ROI)	Lợi nhuận sau thuế Tổng giá trị tài sản	Đo lường khả năng sinh lời trên ngân quỹ đầu tư.
. Tính thanh khoản	Tỷ số luân chuyển tài sản lưu động	Tài sản lưu động Tổng nợ ngắn hạn	Đo lường khả năng trả nợ ngắn hạn
. Các tỷ số hoạt động	Vòng quay tồn kho	Doanh thu thuần Tồn kho	Đo lường hiệu quả quản trị tồn kho
. Đòn cân nợ	Tổng nợ / ngân quỹ đầu tư	Tổng nợ Tổng giá trị tài sản	Khả năng tự tài trợ của doanh nghiệp.

- Tỷ số về tỷ lệ sinh lời trên tổng ngân quỹ đầu tư là tỷ số có ý nghĩa rất quan trọng bởi nó cho thấy hiệu quả sử dụng các loại tài sản của doanh nghiệp.
- Tỷ số luân chuyển tài sản lưu động chỉ rõ khả năng thanh toán các hóa đơn mua hàng, trả các khoản nợ ngắn hạn của doanh nghiệp. Giá trị của tỷ số này ≥ 1 được coi là tốt.
- Tỷ số vòng quay hàng tồn kho cho thấy trong một năm, doanh nghiệp quay vòng hàng tồn kho được bao nhiêu lần. Nếu giá trị của tỷ số này ≤ 1 cho thấy doanh nghiệp bán hàng hoặc sản xuất không hiệu quả.
- Tỷ số đánh giá khả năng đáp ứng những cam kết tài chính dài hạn của doanh nghiệp. Giả sử, nếu giá trị của tỷ số này là 0,5 thì có nghĩa là cứ trong mỗi đồng giá trị tài sản của doanh nghiệp có 50 xu tài trợ bằng nợ. Tỷ số này càng cao, thể hiện tính rủi ro của doanh nghiệp càng tăng do khả năng trả nợ giảm.

3.2 - Phương pháp hoạch định ngân sách

Hoạch định ngân sách là quá trình phân chia các khoản chi tiêu dự kiến và liên kết chúng với mục tiêu của doanh nghiệp. Ngân sách thường biểu thị bằng những chi phí bằng tiền cho các khoản mục như nguyên, vật liệu hay trả công lao động trực tiếp. Các khoản mục thuộc ngân sách sản xuất bao gồm chi

phí lao động, nguyên, vật liệu và các loại máy móc, tài sản cố định...

Hoạch định ngân sách nhằm ba mục tiêu cơ bản:

- (1) Hỗ trợ các nhà quản trị nâng cao hiệu quả công việc.
- (2) Hỗ trợ cho việc phân bổ hợp lý các nguồn lực của doanh nghiệp
- (3) Hỗ trợ cho kiểm soát và giám sát việc sử dụng hợp lý các yếu tố sản xuất trong suốt năm tài chính. Qua đó có thể kịp thời cắt giảm những khoản chi không hợp lý.

Khi hoạch định ngân sách cho những công việc hoàn toàn mới, các nhà quản trị thường phải ước tính khối lượng ngân quỹ cần thiết. Còn đối với những công việc đã hoặc đang được tiến hành dở dang thì có thể dựa vào các số liệu quá khứ để hoạch định ngân sách. Trong mỗi trường hợp, người chuẩn bị ngân sách phải dự kiến những thay đổi có thể xảy ra đối với chi phí và điều kiện sản xuất để có ngân sách dự phòng.

Ngân sách thường được hoạch định cho từng năm và sau đó được phân bổ cho từng tháng. Trên cơ sở đó, các nhà quản trị có thể theo dõi quá trình thực hiện và có những điều chỉnh cần thiết.

Trên phương diện kiểm soát hoạch định, ngân sách có thể được sử dụng như một phương tiện kiểm soát phòng ngừa hoặc kiểm soát hiệu chỉnh. Khi hoạch định ngân sách được sử dụng để kiểm soát hiệu chỉnh, nó chú trọng nhận diện những lệch lạc so với ngân sách dự kiến. Những lệch lạc này báo động cho các nhà quản trị thấy sự cần thiết phải tìm hiểu nguyên nhân của chúng và có những điều chỉnh hoặc thay đổi ngân sách cho phù hợp.

Khi ngân sách được sử dụng để kiểm soát phòng ngừa, hiệu quả của nó tùy thuộc vào quan điểm của các nhà quản trị và nhân viên. Một cuộc nghiên cứu tại Hoa Kỳ đã tiến hành thăm dò ý kiến của 204 quản trị gia cấp cao với câu hỏi: "Ông có cho rằng việc nhà quản trị luôn luôn quan tâm đến vấn đề ngân sách sẽ giúp cho ông ta đạt thành tích cao hơn không?" Chỉ có 20% số người được hỏi đồng ý với câu hỏi này, 68% trả lời "Không". Đa số các nhà quản trị phải chấp nhận những kế hoạch ngân sách từ trên đưa xuống như một cơ chế kiểm soát các hoạt động kinh doanh. Một số người quan niệm một kế hoạch ngân sách dự kiến là một sự đe dọa và thù địch bởi họ coi đó là một hình phạt.

4 - Kiểm soát máy móc, thiết bị

Kiểm soát máy móc là phương pháp sử dụng các loại công cụ, dụng cụ để phòng ngừa và hiệu chỉnh những sai lệch so với kết quả dự kiến.

Máy móc thiết bị giúp gia tăng năng suất thông qua việc đem lại cho công nhân điều kiện làm việc tốt hơn và sự kiểm soát hiệu quả hơn đối với công việc

của họ. Mỗi quan hệ tương tác giữa người công nhân và máy móc tạo ra một hệ thống kiểm soát hỗ tương và ngày nay, mối quan hệ này đã phát triển lên một trình độ mới là tự động hóa sản xuất và kiểm soát sản xuất.

Tự động hóa là việc sử dụng các loại thiết bị và dây chuyền để tự điều khiển, vận hành các hoạt động sản xuất độc lập với con người trong phạm vi những điều kiện cụ thể nào đó. Đó là sự liên kết nhiều loại máy móc thiết bị thành một mạng lưới thống nhất nhằm thực hiện những nhiệm vụ nào đó.

Sử dụng máy móc để kiểm soát máy móc (như dùng máy vi tính kiểm soát hoạt động của rôbot hay vận hành máy công tác) là một phần của chức năng kiểm soát quản trị. Ngày nay, máy móc có thể tham gia vào quá trình kiểm soát cùng các nhà quản trị. Chẳng hạn, máy vi tính có thể được lập trình để điều khiển, giám sát và tự điều chỉnh các loại máy móc trên dây chuyền sản xuất. Những điều chỉnh này dựa trên những số liệu do máy tính thu thập được trong tất cả mọi công đoạn sản xuất.

Tác động của kiểm soát bằng máy móc tự động đã đem lại những hiệu quả rất to lớn cho sản xuất. Một kết quả nghiên cứu cho rằng, khi áp dụng hệ thống kiểm soát tự động hóa bằng máy móc trong một nhà máy lớn giảm 34% số lượng quản trị gia cấp trung gian.

V - QUẢN TRỊ MỘT SỐ VẤN ĐỀ CỦA KIỂM SOÁT NGÀY NAY

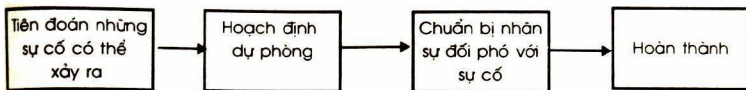
Một hệ thống hoạch định - kiểm soát hữu hiệu có thể giúp các nhà quản trị nhận diện và phản ứng một cách hiệu quả những vấn đề đe dọa đối với sự tồn tại của doanh nghiệp. Những sự cố của tổ chức và tệ trộm cắp của nhân viên là hai loại đe dọa cần được kiểm soát một cách có hệ thống.

1 - Quản trị các sự cố của doanh nghiệp

Quản trị các sự cố của doanh nghiệp là sự tiên đoán và chuẩn bị một cách có hệ thống để đối phó với những vấn đề bên trong và bên ngoài đe dọa thật sự đối với danh tiếng, lợi nhuận hay sự tồn tại của doanh nghiệp. Bởi vậy, quản trị sự cố bao hàm nhiều hoạt động thiết thực nhằm tạo dựng những hình ảnh tốt đẹp về doanh nghiệp trong công chúng. Do đó, nó gắn liền với quản trị chiến lược, nhất là với kiểm soát chiến lược.

2 - Triển khai chương trình quản trị các sự cố

Như sơ đồ 14.3 cho thấy, một chương trình quản trị các sự cố bao gồm 4 bước. Các nhà quản trị cần tiên đoán những tai họa có thể xảy ra với doanh nghiệp, hoạch định dự phòng một cách chu đáo, thành lập và huấn luyện tốt



Sơ đồ 14.4 - Những giai đoạn chủ yếu trong một chương trình quản trị sự cố

cho nhóm quản trị sự cố và hoàn thành công việc thông qua các hoạt động thiết thực.

2.1 - Tiên đoán sự cố

Tiên đoán sự cố là tiến hành các hoạt động kiểm tra một cách có hệ thống nhằm tìm ra những sự cố nhất thời và những yếu điểm của doanh nghiệp. Đối với những sự cố mang tính phổ biến thì có thể nhận diện chúng một cách nhanh chóng. Trái lại, mỗi ngành đều có những điểm yếu mang tính đặc trưng riêng mà nó phải đối phó. Chẳng hạn trong ngành hàng không, hiểm họa rơi máy bay là một loại nguy cơ mà các công ty hàng không phải đối mặt.

2.2 - Xây dựng kế hoạch dự phòng

Kế hoạch dự phòng là kế hoạch trù liệu các giải pháp xử lý những tình huống bất ngờ có thể xảy ra do những sự cố ngẫu nhiên nào đó gây nên. Nếu có thể, mỗi kế hoạch dự phòng nên chỉ rõ những triệu chứng của sự cố, những biện pháp cần tiến hành và kết quả dự kiến của những biện pháp đó.

2.3 - Thành lập nhóm giải quyết sự cố

Các nhóm giải quyết sự cố được thành lập bao gồm nhân sự thuộc nhiều bộ phận trong doanh nghiệp. Những nhóm này gồm có những chuyên gia thuộc nhiều chuyên ngành khác nhau, tùy theo loại sự cố mà nó có thể sẽ phải đối phó. Chẳng hạn, nếu mục tiêu của nhóm là giải quyết những sự cố về điện thì thành viên của nó cần có các kỹ sư điện, chuyên gia về quan hệ với khách hàng và luật sư...

2.4 - Hoàn thành chương trình

Nhóm giải quyết sự cố chỉ có thể đạt được sự hợp tác cần thiết, thu được hiệu quả cao và phản ứng mau lẹ thông qua quá trình luyện tập theo các phương án giải quyết giả định tình huống. Ban lãnh đạo cấp cao cần có những biện pháp hỗ trợ bằng cách giao trách nhiệm cho nhóm và có những ủy quyền

cần thiết. Đồng thời, có những phần thưởng thích đáng đối với những chuyên gia đạt thành tích cao.

Nhiều chuyên gia cho rằng, ban lãnh đạo của các doanh nghiệp thường mắc phải hai lỗi lầm lớn nhất khi xảy ra các sự cố là:

- 1) Bỏ qua những dấu hiệu báo trước ban đầu.
- 2) Phủ nhận những vấn đề đang tồn tại trong thực tế.

Một chương trình quản trị tốt các sự cố hạn chế một cách hiệu quả những lỗi lầm này.

3 - Kiểm soát nạn trộm cắp và gian lận

Một nhà nghiên cứu đã nói rằng: “Một chuyên viên kế toán cùng với cây bút có thể lấy cắp tài sản của doanh nghiệp nhiều gấp hàng trăm lần một tên cướp với cây súng trên tay”. Một kết quả thống kê tại các nước phát triển cho thấy có khoảng 20% các doanh nghiệp phá sản mỗi năm là do nạn trộm cắp và gian lận gây ra. Bởi vậy, kiểm soát và loại bỏ nạn trộm cắp và gian lận trong doanh nghiệp là một công việc rất quan trọng.

3.1 - Nguyên nhân của nạn trộm cắp

Các kết quả nghiên cứu cho thấy nguyên nhân chính của nạn trộm cắp là do tâm trạng bất ổn của nhân viên. Nhiều nhân viên cho rằng doanh nghiệp đã chi tiêu quá phung phí nên ảnh hưởng đến quyền lợi của họ, hoặc tình trạng không quan tâm đúng mức đến công nhân cũng tạo ra tâm trạng lo lắng và phát sinh nạn trộm cắp.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng khi nhân viên cảm thấy các chủ doanh nghiệp quan tâm thực sự đến quyền lợi của họ thì nạn trộm cắp giảm. Bởi vậy, khi người nhân viên cảm thấy bị công ty, hay cấp trên bóc lột, hoặc lợi dụng thì họ sẽ có những hành động thù địch chống lại và hình thức biểu hiện cụ thể là phá hoại máy móc, dụng cụ và lấy cắp.

Tuy nhiên, bên cạnh những nguyên nhân nêu trên các nhà nghiên cứu còn cho rằng nguyên nhân của nạn trộm cắp bao gồm một tập hợp những yếu tố cá nhân và yếu tố hoàn cảnh như sau:

- Bầu không khí của doanh nghiệp không lành mạnh.
- Sự giận dữ hay vỡ mộng của cá nhân đối với ban lãnh đạo, hay công ty.
- Tìm mọi cách để thỏa mãn “cái tôi” của cá nhân.
- Trả thù cấp trên hay các đồng nghiệp.

- Phản ứng đối với tình trạng không công bằng.
- Nhằm làm giảm cảm giác bất lực trước thực tế.

Tính chất phức tạp của những vấn đề này đòi hỏi phải hình thành một cơ chế kiểm soát toàn diện và hữu hiệu.

3.2 - Những biện pháp ngăn chặn nạn trộm cắp

Qua quá trình nghiên cứu, các chuyên gia đã vạch ra ba nhóm biện pháp nhằm ngăn ngừa tình trạng gian lận của nhân viên. Những biện pháp này nhằm làm giảm tình trạng gian lận bằng cách loại bỏ mọi áp lực và cơ hội liên quan đến nạn trộm cắp và xây dựng đức tính liêm chính cho mỗi nhân viên. Ba nhóm biện pháp này bao gồm:

a - Làm giảm các áp lực tình huống

- 1 - Tránh đặt ra những kỳ vọng quá cao, không thực tế về mức thành tích mà nhân viên phải đạt được.
- 2 - Loại bỏ những trở ngại không đáng có như thiếu ngân quỹ lưu động, thừa công suất hoạt động, thiết bị lạc hậu, tồn kho sản phẩm lỗi thời... Những trở ngại này làm giảm thành tích của công ty và nhân viên.
- 3 - Thành lập các nhóm tư vấn giúp nhân viên giải quyết những khó khăn về tiền bạc và đời sống.
- 4 - Xây dựng các chính sách nhân sự hợp lý và đồng bộ.

b - Làm giảm các cơ hội cho nạn trộm cắp và gian lận

- 1 - Giám sát chặt chẽ các giao dịch kinh doanh và các mối quan hệ qua lại với các nhà cung cấp, khách hàng, các đại lý, đại diện, các tổ chức tài chính..., nhất là trên phương diện tài chính.
- 2 - Duy trì tính chính xác và hoàn chỉnh các báo cáo tài chính nội bộ mỗi kỳ.
- 3 - Thiết lập hệ thống thiết bị bảo vệ hữu hiệu để bảo vệ tài sản của công ty.
- 4 - Đừng bao giờ chỉ tin cậy vào duy nhất một cá nhân khi tiến hành một nhiệm vụ quan trọng.
- 5 - Duy trì những ghi chép cá nhân chính xác đối với các hoạt động tài chính hiện tại và quá trình phục vụ của nhân viên.
- 6 - Phát triển các mối quan hệ lãnh đạo toàn diện và hình thành các nhóm làm việc gắn bó.

c - *Xây dựng đức tính liêm chính cho nhân viên*

- 1 - Cần tổ chức các khóa huấn luyện, giải thích và xây dựng mô hình những kỹ năng cần thiết để phát triển lòng trung thành của nhân viên.
- 2 - Cần giúp nhân viên xác định rõ những hành vi lương thiện và không lương thiện.
- 3 - Chọn những nhân viên trung thực để đề bạt giữ chức vụ quan trọng.
- 4 - Xây dựng một bầu không khí của tổ chức chú trọng vào tính trung thực và sự tin tưởng.
- 5 - Công khai hóa thông tin về những hậu quả của các vụ vi phạm các nguyên tắc và hình phạt đối với những người vi phạm.

VI - KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG

1 - Khái niệm

Kiểm soát chất lượng là gì?

Theo định nghĩa của Ủy ban tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản (JIS) thì kiểm soát chất lượng là một hệ thống những giải pháp để sản xuất ra hàng hóa hay dịch vụ nhằm đáp ứng những yêu cầu của khách hàng.

Kiểm soát chất lượng hiện đại được áp dụng theo phương pháp thống kê và được gọi là kiểm soát chất lượng bằng thống kê (SQC). Để kiểm soát chất lượng được tiến hành một cách hiệu quả, đòi hỏi phải có sự tham gia và hợp tác của tất cả mọi thành viên, bao gồm các quản trị gia các cấp và nhân viên thuộc tất cả các bộ phận của công ty như nghiên cứu thị trường, R & D, sản xuất, thiết kế sản phẩm, kiểm phẩm và dịch vụ hậu mại, tài chính, nhân sự v.v... Các hoạt động kiểm soát chất lượng được thực hiện như vậy còn được gọi là kiểm soát chất lượng toàn công ty (CWQC) hay kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC)

Kiểm soát chất lượng toàn diện bao gồm 4 nhóm yếu tố sau:

- 1) Tất cả các thành viên công ty từ chủ tịch Hội đồng quản trị đến những công nhân thường, người bán hàng và các nhân viên văn phòng thực hiện các nhiệm vụ của họ một cách hợp lý bằng cách sử dụng các khái niệm và phương pháp của kiểm soát chất lượng.
- 2) Tất cả các bộ phận trong công ty thừa hành những nhiệm vụ trong phạm vi trách nhiệm của chúng một cách hợp lý bằng cách sử dụng những khái niệm và phương pháp của kiểm soát chất lượng.
- 3) Sự chuẩn bị của hệ thống (các bộ phận, thành viên của doanh nghiệp)

hình thành một hệ thống) dựa trên những ý niệm cơ bản về trách nhiệm, quyền hạn, thông tin và tiêu chuẩn.

- 4) Mặc dù đảm bảo chất lượng là mục tiêu của kiểm soát chất lượng, song các yếu tố như chi phí, sản lượng, thời gian giao hàng, sự an toàn, môi trường... v.v. cũng vẫn cần được cải tiến liên tục.

Chất lượng cần được xem xét trên phương diện công dụng cơ bản và công dụng tăng thêm của sản phẩm. Chẳng hạn, những công dụng cơ bản của tivi là hình ảnh rõ nét và âm thanh tốt. Còn kiểu dáng bên ngoài của nó là một chức năng ngoại vi và các dịch vụ lắp đặt, hiệu chỉnh và bảo hành là những dịch vụ hậu mại quan trọng.

Mặt khác, khi đưa ra những quyết định về chất lượng cần xem xét chúng trên phương diện xã hội như một tổng thể. Phương diện xã hội của sản xuất và chất lượng của dịch vụ hay sản phẩm thể hiện trên các phương diện bảo vệ môi trường và tập quán tiêu dùng. Ngày nay, người tiêu dùng đòi hỏi sản phẩm hay dịch vụ được đảm bảo về chất lượng trong suốt quá trình sử dụng và có chi phí bảo trì thấp, dù rằng giá bán ban đầu có thể cao hơn bình thường.

2 - Các nguyên lý của kiểm soát chất lượng

2.1 - Sự thỏa mãn của khách hàng là nguyên tắc hàng đầu

Sự thỏa mãn của khách hàng đối với chất lượng hàng hóa, hay dịch vụ phải được xem xét trước tiên. Trong dây chuyền sản xuất của một nhà máy phải bao hàm khái niệm “người tiêu dùng”. Những đòi hỏi, yêu cầu của người tiêu dùng phải được quan tâm, điều tra nghiên cứu một cách đầy đủ.

2.2 - Chu trình PDCA

Trong kiểm soát chất lượng, “kiểm soát” là thuật ngữ mô tả quy trình như sau:

- Khi thực hiện bất cứ công việc gì, bước đầu tiên là cần vạch ra chính sách cơ bản của nó.

- Bước tiến theo, dựa trên cơ sở chính sách đó, cần hình thành một kế hoạch và thực hiện nó.

- Bước thứ ba là kiểm tra, đánh giá kết quả.

- Bước thứ tư là tiến hành một số hoạt động điều chỉnh hoặc phòng ngừa, nếu thấy cần. Những hoạt động này được phối hợp thành một kế hoạch thống nhất.

“Kiểm soát” là quá trình lặp đi lặp lại chu trình hoạch định, thực hiện,

kiểm tra và hành động (PDCA). Trong tiếng Nhật, triết lý này được gọi là “Kanri”.

Vì vậy, kiểm soát chất lượng bao gồm nhiều hoạt động như: ra quyết định về chính sách sản phẩm và tiêu chuẩn chất lượng, thiết kế và thực hiện quy trình sản xuất, kiểm tra sản phẩm hoàn thành, tiến hành những hoạt động điều chỉnh hay phòng ngừa cần thiết. Chu trình này được phản ánh trong quá trình hoạch định.

2.3 - Mọi đánh giá, quyết định đều phải dựa trên cơ sở thực tế

Trong những tình huống cấp bách, người ta thường có khuynh hướng đánh giá hay quyết định hoàn toàn dựa vào kinh nghiệm hay khả năng phản ứng nhanh của bản thân. Thực trạng này có thể chấp nhận được trong những trường hợp phải nhanh chóng đưa ra một quyết định. Nhưng khi có đủ thời gian, thì bất cứ quyết định nào cũng đều phải dựa trên cơ sở thực tế được rút ra từ sự phân tích các loại dữ liệu.

Để hiểu đúng mối liên hệ nhân - quả, cần phải thu thập càng nhiều thông tin càng tốt và phải hiểu thấu các điều kiện thực tế thông qua phân tích những dữ liệu đã thu thập được. Tuy nhiên trong thực tế, việc phân tích các dữ liệu hoạt động hàng ngày và thiết lập những biểu đồ đơn giản thường không cho phép người ta hiểu rõ về tình hình thực tế. Bởi vậy, có nhiều công việc được tiến hành theo cùng phương pháp song lại đem lại những kết quả khác nhau. Trong những trường hợp này, cần sử dụng các kỹ thuật thống kê.

Như vậy, trong kiểm soát chất lượng người ta cần công thức hóa quy trình phân tích các hiện tượng và hiểu thấu các tình huống thực tế thông qua các công cụ toán học. Do đó, các kỹ thuật thống kê được áp dụng một cách phổ biến trong kiểm soát chất lượng và chúng được coi là những công cụ giúp người ta tự duy hợp lô gic.

2.4 - Tư duy theo thứ tự ưu tiên

Trong các hoạt động hàng ngày, người ta thường có khuynh hướng bị lôi cuốn bởi những vấn đề cấp thiết. Trong trường hợp xảy ra những sai lầm, người ta thường quá tập trung vào những hành động sửa chữa, điều chỉnh. Tuy nhiên, cho dù “chữa cháy” là cần thiết, thì điều quan trọng hơn là phải tìm ra những “nguyên nhân gây ra cháy” để loại bỏ chúng. Quá trình này cần được thực hiện theo thứ tự ưu tiên của chúng, thứ tự ưu tiên này có thể được sắp xếp theo mức độ khó chịu, không thỏa mãn của người tiêu dùng đối với những sản phẩm kém chất lượng, hoặc dựa trên mức độ thua lỗ của công ty do những sản phẩm đó mang lại.

2.5 - Xếp hạng vấn đề

Khi giải quyết các vấn đề; cần phải tiến hành phân biệt chúng thành hai loại “bình thường và quan trọng”. Sự phân biệt này còn được dùng để kiểm tra những biến số có thể kiểm tra được như năng lực của nhân viên, hay chất lượng của nguyên vật liệu v.v... Quá trình phân biệt này được gọi là xếp hạng các vấn đề, nó là bước đầu tiên trong quá trình phân tích vấn đề và là cơ sở nền tảng của tư duy lô gic.

2.6 - Mối liên hệ Nhân - Quả

Không có vấn đề nào không có một số nguyên nhân cụ thể của nó. Người ta chỉ có thể giải quyết được một vấn đề khi đã hiểu rõ các nguyên nhân của nó và sau đó là tiến hành hoạch định những hoạt động điều chỉnh cần thiết. Vì vậy, điều quan trọng là phải liệt kê tất cả các nguyên nhân của một vấn đề và nhận diện những nguyên nhân quan trọng thực sự của nó bằng phương pháp xếp hạng vấn đề và các phương pháp phân tích khác.

2.7 - Tiêu chuẩn hóa

Có hai loại hoạt động kiểm soát chất lượng, bao gồm: sự chấp nhận những điều kiện hiện tại và những hành động nhằm cải tiến chúng. Tương tự như mối liên hệ giữa trứng và gà, thật khó có thể nói rằng cái nào là nguyên nhân của cái nào. Các hoạt động này thay thế vị trí cho nhau và dẫn tới một thực trạng ở mức cao hơn sau mỗi chu kỳ vận động. Bởi trong những điều kiện thực tế nào đó, hiển nhiên sẽ tồn tại những vấn đề cần giải quyết và người ta phải tiến hành những hoạt động cải tiến phù hợp. Những hoạt động này thúc đẩy các điều kiện thực tế lên một mức mới, đồng thời cũng xuất hiện những vấn đề mới và đòi hỏi phải có những hoạt động cải tiến mới. Quá trình này diễn ra liên tục.

Đồng thời, cũng cần phải có nhiều tiêu chuẩn khác nhau để xác lập một thực trạng thực tế nhất định. Các tiêu chuẩn về chất lượng sẽ quyết định các chính sách sản xuất và các dịch vụ hỗ trợ. Tiêu chuẩn kỹ thuật và tiêu chuẩn vận hành là cơ sở để xác lập tiêu chuẩn về chất lượng. Các tiêu chuẩn quản trị được được sử dụng để kiểm tra chất lượng theo yêu cầu và kiểm tra chi phí thực tế.

Không được trông chờ vào những thay đổi ngẫu nhiên, mà cần phải tiến hành các hoạt động cải tiến một cách có hệ thống, tức là cần tiêu chuẩn hóa thông qua những điều chỉnh từng bước các tiêu chuẩn đã nêu trên.

2.8 - Các hoạt động của tổ chức

Kiểm soát chất lượng cần được thực hiện trong toàn công ty. Mỗi phòng

ban, bộ phận cần phải thấm nhuần những nguyên tắc trên và áp dụng các kỹ thuật kiểm soát chất lượng vào tất cả mọi công việc của bộ phận. Đồng thời, các hoạt động của mỗi bộ phận cũng cần được phối hợp chặt chẽ với các hoạt động chung của công ty.

3 - Kiểm soát chất lượng toàn công ty

Trong đa số các doanh nghiệp nước ta, chỉ có trường phòng KCS là người chịu trách nhiệm chính đối với chất lượng sản phẩm của công ty. Dưới sự điều hành của ông ta, phòng Kiểm tra chất lượng sản phẩm (KCS) thu thập và phân tích các thông tin về chất lượng ở bên trong và ngoài doanh nghiệp. Khi xảy ra bất cứ vấn đề gì liên quan đến chất lượng, phòng KCS tiến hành điều tra và tiến hành những hoạt động cần thiết. Việc giám sát chất lượng sản phẩm hàng ngày cũng là một chức năng của phòng KCS và các bộ phận khác trong công ty có trách nhiệm đối với chất lượng rất thấp. Tóm lại, chức năng chất lượng là do phòng KCS đảm nhiệm.

Tuy nhiên, lý thuyết kiểm soát chất lượng toàn công ty cho thấy rằng tất cả các bộ phận và mọi thành viên trong doanh nghiệp đều cùng nhau chia sẻ trách nhiệm đảm bảo chất lượng, theo nội dung công việc mà họ đảm nhiệm.

Để tất cả các thành viên của công ty có thể tham gia, kiểm soát chất lượng toàn công ty đòi hỏi phải có những nỗ lực hợp tác của tất cả các phòng ban, bộ phận trong công ty. Bộ phận Marketing cần nhận diện nhu cầu của thị trường và chuyển những thông tin đó tới bộ phận kế hoạch. Dựa trên cơ sở những dữ liệu này, bộ phận kế hoạch dự kiến về sản phẩm, đánh giá năng lực sản xuất và hiệu quả kinh tế của nó. Bộ phận R & D chịu trách nhiệm thiết kế sản phẩm phù hợp với yêu cầu về chất lượng và thuận tiện trong sản xuất. Vai trò của bộ phận sản xuất là đưa những tiêu chuẩn chất lượng cần thiết vào sản phẩm, với mức sai sót tối thiểu. Bộ phận mua hàng phải đảm bảo mua đầy đủ các loại nguyên vật liệu phù hợp với những yêu cầu về chất lượng. Các nhân viên giám sát chịu trách nhiệm đảm bảo chất lượng của các sản phẩm được sản xuất mỗi ngày. Phòng kế toán - tài chính chịu trách nhiệm phân tích chi phí - lợi nhuận của sản phẩm và mỗi bộ phận cũng phải tiến hành kiểm soát chi phí tại bộ phận mình. Bộ phận bán hàng phải đảm bảo phân phối sản phẩm đến đúng khách hàng, hướng dẫn họ sử dụng đúng chức năng của sản phẩm và đảm bảo tốt các dịch vụ hậu mại...

Đồng thời, hoạt động của các bộ phận không phải được tiến hành một cách riêng rẽ, mà cần được phối hợp một cách có hệ thống. Sự phối hợp này được thực hiện thông qua phương pháp quản trị chức năng chéo để đảm bảo chất lượng toàn diện.

Trên phương diện đảm bảo chất lượng, mục tiêu chính của phòng chất lượng là tạo ra và duy trì một hệ thống kiểm soát chất lượng hiệu quả bằng cách duy trì dòng thông tin nội bộ thông suốt, trực tiếp phân công và phối hợp các hoạt động đảm bảo chất lượng của tất cả các bộ phận.

Ngày nay, các hoạt động kiểm soát và đảm bảo chất lượng này được gọi là “quản trị chất lượng toàn diện” (TQM).

4 - Các phương pháp kiểm soát (chất lượng)

4.1 - Bước giải quyết vấn đề

- 1 - Chọn đề tài.
- 2 - Nắm vững tình hình thực tế.
- 3 - Hoạch định các hoạt động dự kiến.
- 4 - Phân tích mối liên hệ giữa nguyên nhân và các đặc điểm.
- 5 - Thực thi các biện pháp giải quyết vấn đề.
- 6 - Hội ý về kết quả.
- 7 - Tiêu chuẩn hóa các hoạt động quản trị.
- 8 - Rà soát và đánh giá kết quả.

4.2 - Phương pháp cơ bản

Có hai nhóm phương pháp cơ bản trong kiểm soát chất lượng:

1) Bảy công cụ QC

- Biểu đồ Pareto
- Phương pháp xếp hạng
- Biểu đồ phân bố mật độ
- Biểu đồ kiểm soát
- Sơ đồ nhân - quả
- Phiếu kiểm tra
- Biểu đồ phân tán

2) Bảy công cụ kiểm soát chất lượng mới

- Sơ đồ các mối liên hệ
- Sơ đồ cây
- Phân tích ma trận

- Biểu đồ dự trữ
- Biểu đồ các mối “quan hệ họ hàng”
- Biểu đồ ma trận
- Sơ đồ chương trình quyết định xử lý.

4.3 - Phương pháp thống kê

Có khá nhiều phương pháp thống kê như phương pháp trắc nghiệm thống kê, phương pháp ước lượng thống kê, phương pháp phân tích các biến động, phân tích phương sai... Tuy nhiên, phương pháp phân tích đa biến thường được sử dụng khá phổ biến dựa trên cơ sở chương trình phần mềm vi tính của nó.

5 - Giải quyết những vấn đề về chất lượng

Những cam kết về chất lượng của hàng hóa và dịch vụ không phải đều luôn luôn được thực hiện một cách hoàn hảo. Do đó các nhà quản trị và nhân viên cần có những đối sách hợp lý khi có những khiếm khuyết và khiếu nại về chất lượng. Dưới đây là ba “đơn thuốc” đặc biệt nhằm xử lý những vấn đề về chất lượng:

5.1 - Khuyến khích khách hàng khiếu nại và tạo điều kiện dễ dàng cho họ thực hiện khiếu nại

Doanh nghiệp có thể sử dụng hai công cụ sau để khuyến khích sự góp ý của khách hàng:

- . Gửi kèm phiếu góp ý cùng hàng hóa, dịch vụ tới khách hàng.
- . Thiết lập số điện thoại miễn phí để tiếp nhận các khiếu nại của khách hàng.

5.2 - Trả lời khách hàng kịp thời và trả lời riêng rẽ, cụ thể đối với khiếu nại của mỗi khách hàng

Các doanh nghiệp thường mắc hai sai lầm chết người khi giải quyết các khiếu nại về chất lượng của khách hàng:

- . Trả lời khiếu nại của khách hàng một cách chậm trễ.
- . Trả lời chung chung, vu vơ, không nhằm vào một vấn đề cụ thể nào.

Trả lời kịp thời, đúng đối tượng, với nội dung phù hợp là cơ hội để giành lại thiện ý và tình cảm của khách hàng.

5.3 - Khuyến khích nhân viên đáp ứng có hiệu quả những khiếu nại của khách hàng và tạo điều kiện để họ thực hiện tốt những công việc này

Công ty phải vạch ra những phương án giải quyết vấn đề và huấn luyện nhân viên về cách giải quyết vấn đề. Đồng thời, công ty còn phải đặt ra và làm phong phú các tiêu chuẩn giải quyết vấn đề và cho phép nhân viên có toàn quyền trong phạm vi trách nhiệm để giải quyết những khiếu nại của khách hàng. Nếu có bất cứ chương ngại nào thì nhân viên sẽ không cố gắng hết sức để giải quyết vấn đề của khách hàng.

TÓM LƯỢC

1 - Kiểm soát các hoạt động của quản trị gồm có 4 yếu tố cơ bản là (1) hình thức kiểm soát, (2) nguồn kiểm soát, (3) mô hình kiểm soát và (4) mục đích của kiểm soát.

Kiểm soát phòng ngừa - gồm các nguyên tắc, tiêu chuẩn, các chương trình huấn luyện - được thiết kế nhằm làm giảm số lượng các sai lầm, do đó có tác dụng làm giảm nhu cầu đối với các hoạt động hiệu chỉnh. Trái lại, kiểm soát hiệu chỉnh được thiết kế nhằm làm thay đổi những hành vi không mong muốn và đem lại hiệu quả phù hợp với những tiêu chuẩn đã dự kiến.

Có 4 nguồn phát sinh các hoạt động kiểm soát trong tổ chức, bao gồm: các nhóm có quyền lợi trong doanh nghiệp, chính doanh nghiệp, các nhóm và các cá nhân.

Mô hình của mỗi loại kiểm soát thay đổi tùy theo tình hình thực tế và do đó gia tăng mức độ độc lập trong giải quyết mâu thuẫn.

2 - Tính hiệu quả của kiểm soát chính thức của doanh nghiệp thường được đo lường thông qua các tiêu thức chi phí và lợi nhuận. Mô hình chi phí - lợi nhuận làm nổi bật sự đánh đổi giữa hiệu quả và kiểm soát, nghĩa là khi số lượng các quản trị gia tăng lên quá mức cần thiết sẽ làm tăng chi phí và tăng mức độ kiểm soát, song hiệu quả kinh doanh có thể bị giảm.

Tính hiệu quả của các hoạt động kiểm soát cụ thể được đánh giá gắn liền với kết quả mong muốn, đảm bảo tính khách quan, toàn diện, đúng thời điểm và có thể chấp nhận được.

3 - Mô hình kiểm soát hiệu chỉnh bao gồm 6 bước gắn liền nhau là:

- (1) Xác định hệ thống con;
- (2) Nhận diện các đặc điểm dùng để đo lường;
- (3) Thiết lập các tiêu chuẩn;

- (4) Thu thập thông tin;
- (5) Tiến hành so sánh,
- (6) Chẩn đoán và hiệu chỉnh các sai lệch.

4 - Các hình thức kiểm soát hoạt động quản trị bao gồm:

- (1) Kiểm soát hành chính;
- (2) Kiểm soát phối hợp;
- (3) Kiểm soát thị trường;
- (4) Kiểm soát tài chính;
- (5) Kiểm soát máy móc thiết bị.

Để có thể kiểm soát các hoạt động quản trị một cách có hiệu quả, người ta thường sử dụng nhiều phương pháp kết hợp từ hai hay nhiều hình thức này.

5 - Ngày nay để xử lý các sự cố, người ta thường áp dụng chương trình quản trị sự cố gồm 4 bước:

- (1) Tiên đoán sự cố,
- (2) Xây dựng kế hoạch dự phòng,
- (3) Thành lập các nhóm giải quyết sự cố,
- (4) Hoàn thiện chương trình.

Đồng thời một vấn đề khá phức tạp thường xuất hiện trong các tổ chức ngày nay là nạn trộm cắp. Nguyên nhân của nạn trộm cắp là do tâm trạng bất ổn của nhân viên, sự mất lòng tin vào lãnh đạo, cảm giác về sự bất công, bị lợi dụng và bóc lột... Để ngăn chặn nạn trộm cắp, cần tìm cách làm giảm các áp lực đối với nhân viên, duy trì các biện pháp giám sát và bảo vệ hợp lý, xây dựng đức tính liêm chính cho nhân viên.

6 - Kiểm soát chất lượng là một hệ thống những giải pháp sản xuất ra các loại hàng hóa hay dịch vụ nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng.

Các nguyên lý của kiểm soát chất lượng bao gồm:

- (1) Sự thỏa mãn của khách hàng là nguyên tắc hàng đầu
- (2) Thực hiện chu trình vạch kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và tiến hành những điều chỉnh cần thiết,
- (3) Mọi hoạt động cần dựa trên cơ sở thực tế,
- (4) Tư duy theo thứ tự ưu tiên,
- (5) Xếp hạng các vấn đề cần giải quyết,

- (6) Xem xét mối liên hệ nhân quả,
- (7) Tiêu chuẩn hóa các hoạt động,
- (8) Tiến hành kiểm soát chất lượng toàn công ty.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1 - Hoạch định và kiểm tra liên kết và bổ sung cho nhau như thế nào?
- 2 - Tại sao có nhiều người lại bất bình đối với kiểm soát?
- 3 - Hãy đi thăm một dây chuyền lắp ráp T.V. màu và phân biệt giữa kiểm soát phòng ngừa và kiểm soát hiệu chỉnh được áp dụng trong dây chuyền?
- 4 - Các nhóm tự quản trong các doanh nghiệp thường gặp những vấn đề gì trong kiểm soát?
- 5 - Một hệ thống kiểm soát hiệu quả thường có những đặc điểm gì?
- 6 - Hãy áp dụng sáu bước trong mô hình kiểm soát hiệu chỉnh vào công việc mà bạn đang đảm nhiệm.
- 7 - Một số nhà quản trị tin tưởng rằng họ cần phải kiểm soát cả cuộc sống của thuộc cấp, một số khác thì cho rằng nếu có thể kiểm soát cấp dưới càng ít càng tốt. Hãy đánh giá những quan điểm này dựa trên những kiến thức về kiểm soát của bạn?
- 8 - Khi tiến hành kiểm soát các hoạt động quản trị, người ta thường áp dụng các phương pháp kiểm soát hành chính, kiểm soát phối hợp, kiểm soát thị trường, kiểm soát tài chính, kiểm soát thiết bị trong những hoàn cảnh nào?
- 9 - Hãy nêu những đặc trưng chủ yếu của 5 phương pháp kiểm soát các hoạt động quản trị?
- 10 - Hãy nêu những nguyên nhân của nạn trộm cắp trong doanh nghiệp và các biện pháp giải quyết.
- 11 - Những sự cố thường xảy ra trong doanh nghiệp là gì? Một chương trình quản trị các sự cố gồm có những giai đoạn nào?
- 12 - Kiểm soát chất lượng toàn công ty là gì? Hãy nêu những nguyên lý của kiểm soát chất lượng toàn diện?

Chương XV

QUẢN TRỊ THÔNG TIN

Một trong những yêu cầu cốt lõi của các hoạt động kiểm soát là thông tin. Mặt khác, tương lai của bất cứ tổ chức nào cũng không chỉ phụ thuộc vào việc sử dụng tiền bạc, nguyên vật liệu, nguồn nhân lực và máy móc thiết bị... mà còn phụ thuộc vào việc xử lý và sử dụng những thông tin nội bộ và thông tin từ môi trường kinh doanh.

Ngày nay, thông tin giữ một vai trò rất quan trọng trong kinh doanh, bởi chúng ta sử dụng thông tin làm cơ sở cho hầu như tất cả mọi hành động. Công nghệ thông tin đã gia tăng cả về năng lực xử lý và tính đa dạng của hệ thống thông tin và thông tin đã trở thành một nguồn lực của tổ chức. Bởi vậy, quản trị thông tin đã trở thành một chức năng hết sức quan trọng của doanh nghiệp.

Nội dung của chương này sẽ đề cập đến những chủ đề chủ yếu sau:

- Những ý niệm cơ bản về thông tin.
- Những nguyên tắc cơ bản của hệ thống thông tin quản trị.
- Thiết kế, triển khai và vận hành một hệ thống thông tin quản trị.
- Đổi mới công nghệ thông tin.

I - NHỮNG Ý NIỆM CƠ BẢN VỀ THÔNG TIN

1 - Khái niệm

1.1 - Dữ liệu

Dữ liệu là những số liệu và dữ kiện thô chưa qua xử lý. Các tổ chức thường rất quan tâm đến việc xử lý những số liệu và dữ liệu thô phản ánh tình hình hoạt động của nó, để tạo ra những thông tin chính xác, hữu dụng và đáng tin cậy. Nhiều quyết định được ra đời dựa trên cơ sở những dữ liệu như số liệu thống kê về tình hình thị trường, chi phí sản xuất, mức tồn kho, doanh số bán v.v..

Dữ liệu bao gồm nhiều loại và chúng chỉ trở nên hữu ích sau khi đã được xử lý. Các hoạt động xử lý dữ liệu thô bao gồm phân loại, phân tích, so sánh và tổng hợp thành những thông tin hữu ích và có giá trị đối với tất cả các cấp của tổ chức.

1.2 - Thông tin

Trên phương diện quản trị, *thông tin* là những dữ liệu đã xử lý, sắp xếp và diễn giải theo một cấu trúc hợp lý để nâng cao tính hiệu quả của các quyết định.

Thông tin thường đem lại những “hiệu ứng bất ngờ” cho người nhận, bởi nó giúp con người giảm bớt những điều chưa biết.

2 - Thông tin là một nguồn lực của doanh nghiệp

Không giống các nguồn lực vật chất, việc xác định giá trị của thông tin là một công việc không dễ dàng, bởi thông tin không có giá trị nội tại. Giá trị của thông tin được xác định bởi chính những người sử dụng nó để ra quyết định. Các nhà quản trị và nhân viên thuộc tất cả các cấp và tất cả các lĩnh vực chuyên môn của tổ chức đều có những nhu cầu thông tin khác nhau. Chẳng hạn, các quản trị cấp cao có nhu cầu đối với những thông tin về thành tích chung của doanh nghiệp và các hoạt động của các đối thủ cạnh tranh. Nhưng các công nhân sản xuất tại một phân xưởng thì không cần những thông tin chi tiết về các đối thủ cạnh tranh bởi tính hữu dụng của chúng đối với họ rất thấp. Những thông tin mà họ rất cần là khả năng cung ứng nguyên liệu của các nhà cung cấp, năng suất của phân xưởng, tỷ lệ phế phẩm v.v...

Để được coi là một nguồn lực, thông tin phải có giá trị. Các tiêu thức để xác định giá trị của thông tin bao gồm: chất lượng, sự phù hợp, khối lượng và tính kịp thời.

2.1 - Chất lượng của thông tin

Chất lượng của thông tin được đo lường bằng mức độ miêu tả chính xác thực tế khách quan của nó. Thông tin càng chính xác, thì chất lượng của nó càng cao. Đồng thời, mức độ yêu cầu về chất lượng của thông tin biến động tùy theo nhu cầu của những người sẽ sử dụng nó. Các nhân viên quản lý kho cần những thông tin chính xác về khối lượng tồn kho nguyên liệu thô hiện có và lịch trình đặt hàng lại. Còn các nhà quản trị phụ trách kinh doanh thì cần những thông tin dự báo về các khuynh hướng của thị trường, nhu cầu, thu nhập của dân cư... để dự báo về doanh thu và vạch ra những định hướng chiến lược.

2.2 - Sự phù hợp của thông tin

Sự phù hợp của thông tin tùy thuộc vào mức độ và phạm vi mà nó hỗ trợ trực tiếp cho việc ra quyết định. Trong nhiều trường hợp các nhà quản trị và nhân viên nhận được những thông tin không phù hợp có thể làm trì hoãn quá trình ra quyết định. Chẳng hạn, những công nhân trong một phân xưởng sản

xuất cần những thông tin chi tiết về mức tồn kho hàng hóa - nguyên liệu, thời hạn giao hàng và lịch trình sản xuất để đưa ra những quyết định hợp lý. Họ không cần đến những thông tin như chiến lược cạnh tranh, chiến lược đa dạng hóa sản phẩm...

2.3 - Khối lượng thông tin

Khối lượng thông tin đề cập đến lượng thông tin sẵn sàng phục vụ cho các nhà quản trị và nhân viên khi họ cần. Trong quá trình ra quyết định, không phải cứ có càng nhiều thông tin càng tốt, bởi trong nhiều trường hợp có quá nhiều thông tin sẽ dẫn tới tình trạng quá tải. Do đó, cần phải kiểm soát chặt chẽ lượng thông tin cung cấp cho nhân viên.

2.4 - Tính kịp thời

Tính kịp thời nghĩa là những người cần thông tin để ra quyết định phải nhận được thông tin cần thiết vào thời điểm thích hợp. Bởi vậy, trong những trường hợp không cấp bách, thì không cần thiết phải xử lý quá gấp, dễ dẫn tới sự lãng phí nguồn lực này.

3 - Thông tin và phản hồi

Thông tin và phản hồi luôn gắn bó chặt chẽ với nhau. Bởi các nhà quản trị thường phải thảo luận về các kế hoạch và dự án với cấp dưới của họ, thông báo các loại tin tức xấu cũng như tốt, và cung cấp trực tiếp, chính xác và liên tục các loại thông tin cho cấp dưới. Khi tạo được một bầu không khí tin cậy trong tổ chức, thì tin tức phản hồi sẽ nối tiếp nhau truyền về theo chiều ngược với chiều truyền thông tin.

Khi thông tin được truyền đi theo mô hình hệ thống, thì nó sẽ trở thành một trong những công cụ hữu ích và mạnh mẽ nhất mà các nhà quản trị có thể sử dụng để đạt đến các mục tiêu của công ty thông qua các nỗ lực của nhân viên. Một trong những đặc trưng góp phần làm nên thành công của những công ty đổi mới là triết lý “năng suất thông qua con người”. Các nhân viên thuộc các công ty này luôn được quan tâm với sự tôn trọng và mỗi người được coi là một nguồn ý tưởng sáng tạo tiềm tàng. Thông tin luôn sẵn sàng chia sẻ cho mọi người, các cá nhân hoặc nhóm có thể tự do sử dụng thông tin và bàn bạc với những người khác thông qua tổ chức.

Mặt khác, thông tin là một phần rất quan trọng của sự phi tập trung việc ra quyết định trong doanh nghiệp. Một tổ chức có thể làm gia tăng các nguồn lực của nó bằng một hệ thống ủy quyền ra quyết định cho cấp có thông tin, hơn là chuyển thông tin tới địa điểm ra quyết định. Điều này sẽ rất tốt, bởi nó đem

lại sự chia sẻ thông tin nhiều hơn, tiếp cận vấn đề hơn và có thể tìm ra nhiều giải pháp mới.

Tuy nhiên, thực trạng này cũng làm nảy sinh nguy cơ lạm dụng và thu tóm thông tin trong doanh nghiệp, vì lẽ sự truyền đạt thông tin hiếm khi diễn ra một cách hoàn toàn khách quan.

4 - Sự quá tải thông tin

Các doanh nghiệp hoạt động trong những ngành có tính cạnh tranh cao, tốc độ thay đổi công nghệ nhanh, tham gia đầu tư vào nhiều ngành... thường có mức độ rủi ro cao. Đồng thời, họ cũng phải xử lý những khối lượng thông tin khổng lồ nhằm loại bỏ rủi ro trong các hoạt động kinh doanh. Bởi vậy, doanh nghiệp rất dễ bị lâm vào tình trạng quá tải thông tin.

Để tránh khỏi tình trạng này, có thể áp dụng hai nhóm giải pháp như sau:

1) Giảm nhu cầu xử lý thông tin thông qua các giải pháp:

- a - Tìm cách làm giảm nhu cầu thông tin về môi trường bằng cách điều phối hợp lý, tác động đến các mối quan hệ với môi trường kinh doanh.
- b - Hạ thấp mức thành tích, do đó giảm khối lượng thông tin cần xử lý.
- c - Tạo ra những công việc tự điều tiết về thông tin và do đó giảm lao động xử lý thông tin.

2) Gia tăng năng lực xử lý thông tin bằng cách:

- a - Đầu tư phát triển mạng lưới thông tin trong doanh nghiệp bằng cách tuyển dụng các chuyên gia, trang bị máy vi tính..., để thu thập và chuyển thông tin đến nơi thích hợp trong tổ chức.
- b - Tạo ra những nguồn thông tin theo chiều ngang, phi tập trung hóa các hoạt động ra quyết định bằng cách cho phép các nhân viên tiếp xúc trực tiếp để chia sẻ các vấn đề, hoặc thành lập các nhóm công tác, chuyên giải quyết các vấn đề. Khi giải quyết xong vấn đề thì nhóm cũng tự giải tán.

Để thực hiện các giải pháp này, doanh nghiệp có thể phải chịu một số chi phí. Tuy nhiên, cần phải lựa chọn và áp dụng một vài giải pháp nào đó trong số 5 giải pháp trên.

5 - Những trở ngại trong chia sẻ thông tin

Trong nhiều doanh nghiệp, đã hoàn toàn thiếu vắng một cơ cấu cho phép các mạng lưới truyền thông theo chiều ngang hoạt động hữu hiệu. Người ta rất chăm chú thiết lập những hàng rào ngăn cách sự truyền thông giữa những

người đồng cấp trong các bộ phận của công ty. Có khá nhiều nguyên nhân khiến thông tin được tích trữ hơn là chia sẻ. Tuy nhiên, có thể nêu ra 4 trở ngại chủ yếu như sau:

- 1) Trong tổ chức thường có những “kẻ cơ hội”, lười biếng, không quan tâm đến công việc và họ không nhận cũng như không tìm kiếm thông tin.
- 2) Có những nhóm bảo thủ, do lo sợ sự đe dọa của thay đổi nên tìm cách cản trở thông tin.
- 3) Có những nhóm người “ganh ghét và đố kỵ”, họ muốn sống an nhàn, sung sướng trong một môi trường trì trệ và bực bội với những đồng nghiệp có chí tiến thủ.
- 4) Có những nhóm liên kết với nhau bởi có cùng tham vọng, họ giữ thông tin cho riêng bản thân để mưu cầu trở thành người độc quyền về quyền lực.

Để loại bỏ những chướng ngại này, cần thiết lập trong tổ chức một cơ chế trong tất cả các kênh chính thức và không chính thức nhằm hỗ trợ đắc lực cho sự đổi mới.

II - NHỮNG NGUYÊN LÝ CƠ BẢN CỦA HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN TRỊ

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét một số nguyên lý cơ bản của hệ thống thông tin quản trị (Management Information Systems - MIS). Những nguyên lý này giúp chúng ta hiểu rõ các bước thực tế trong tiến trình thiết kế, thực hiện và vận hành hệ thống này.

1 - Hệ thống thông tin quản trị (MIS)

Có khá nhiều loại hệ thống khác nhau mà sẽ được liên kết thành một hệ thống thông tin quản trị đồng bộ. Sự kết hợp tất cả các yếu tố này thành một tập hợp thống nhất cho phép hình thành một hệ thống thông tin tập trung. Các hệ thống thành phần bao gồm:

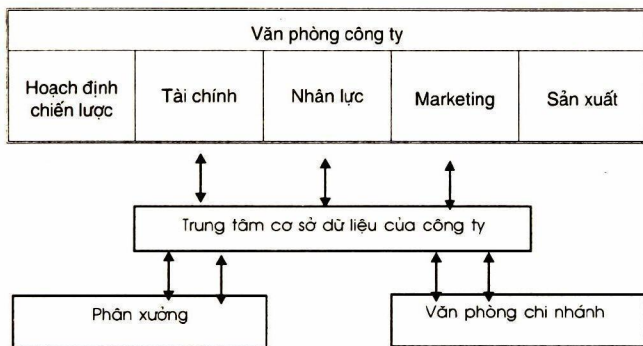
a - Các hệ thống thông tin văn phòng, bao gồm thư điện tử, bộ phận xử lý dữ liệu, mạng máy vi tính... Các hệ thống này cung cấp những dịch vụ hỗ trợ cho những công việc văn phòng hàng ngày như thảo các văn bản, phục vụ hội nghị, viễn thông, tính toán và xử lý các đơn đặt hàng...

b - Hệ thống xử lý dữ liệu, bao gồm hệ thống xử lý các dữ liệu kế toán, lương bổng, kiểm soát sản xuất, tồn kho; ghi chép, xử lý và lập báo cáo về tình hình kinh doanh hàng ngày trong doanh nghiệp.

c - Hệ thống hỗ trợ ra quyết định bao gồm các báo biểu, kỹ thuật dự báo, các mô hình ra quyết định, các chương trình tuyến tính, phân tích thống kê... Các hệ thống này hỗ trợ các hoạt động xây dựng kế hoạch và ra quyết định. Người sử dụng có thể liên kết các hệ thống này với nhau để triển khai các hoạt động. Tuy nhiên, chúng không thể thay thế óc suy xét của người ra quyết định.

2 - Mục đích của thông tin

Như đã trình bày ở mục 1, một hệ thống thông tin quản trị có thể cung cấp thông tin hỗ trợ cho hoạch định, kiểm soát và ra quyết định của tất cả các cấp của tổ chức như cấp cơ sở, cấp kiểm soát chiến thuật và cấp quản trị chiến lược. Hình 15.1 thể hiện những yêu cầu về thông tin phù hợp với nhiệm vụ của mỗi cấp trong tổ chức.



Hình 15.1 Mạng lưới thông tin trong một doanh nghiệp chế tạo

Những thông tin phục vụ cho hoạch định - vạch ra các mục tiêu, chính sách dài hạn - là thông tin chiến lược. Những thông tin phục vụ kiểm soát và đánh giá thành tích liên quan đến việc thực hiện chiến lược chung của công ty là thông tin chiến thuật. Còn những thông tin phục vụ cho các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp được coi là thông tin điều hành.

Bởi vậy giá trị của thông tin cần phải được đánh giá tùy theo mức độ hữu dụng của chúng.

3 - Sử dụng hệ thống thông tin quản trị

Trong các chương trước, chúng ta thấy các hoạt động của một doanh

nghiệp đều thuộc về một trong 4 chức năng chính là: Nhân lực, Tài chính, Marketing, Sản xuất. Hệ thống thông tin quản trị sẽ kết nối tất cả các hoạt động này thành một mạng lưới, nhờ đó thông tin được tập hợp về bộ phận xử lý dữ liệu trung tâm. Vì vậy chúng được đánh giá và xử lý một cách toàn diện. Chẳng hạn, số liệu về doanh số bán của quý trước có thể được sử dụng trong hệ thống kiểm soát tồn kho, hay hệ thống kiểm soát tài chính, hoặc trong các bộ phận thuộc chức năng Marketing của doanh nghiệp.

Dưới đây là một số ứng dụng của hệ thống thông tin quản trị (MIS) trong các bộ phận chức năng của công ty.

3.1 - Tài chính

Những thông tin tổng hợp được cung cấp cho các bộ phận thuộc chức năng tài chính như bộ phận kiểm soát chi phí và hoạch định ngân sách, phân tích lợi nhuận, đánh giá dự án, dự báo về lợi nhuận và dòng lưu kim dự kiến. Những dữ liệu được sử dụng để phân tích tài chính bao gồm những số liệu thu thập bên trong công ty bao gồm các số liệu về sản xuất, sản lượng, doanh số bán, lương và thưởng. Các dữ liệu bên ngoài bao gồm tỷ lệ lạm phát, chỉ số giá cả, các khuynh hướng thị trường và các quy định mới của Nhà nước.

3.2 - Sản xuất - tác nghiệp

Những thông tin được tập hợp sẵn sàng phục vụ cho kiểm soát các hoạt động sản xuất và phục vụ sản xuất như dự trữ, tồn kho, phân phối, chế tạo, bảo trì, dự báo và thiết kế sản phẩm. Các dữ liệu này bao gồm số lượng đặt hàng, mức cầu thị trường, mức tồn kho, vòng quay hàng tồn kho, hoạt động và chi phí vận chuyển hàng hóa, khối lượng nguyên liệu, số giờ ngừng máy do sự cố, số giờ vận hành máy mỗi ngày...

3.3 - Marketing

Những thông tin thuộc hệ thống MIS được sử dụng trong chức năng Marketing nhằm quản lý đội ngũ nhân viên bán hàng, thẩm định tư cách khách hàng, tiến hành các chiến dịch quảng cáo, phân tích thị trường, chi phí bán hàng và kiểm soát công nợ của khách hàng...

3.4 - Quản trị nguồn nhân lực

Các thông tin của MIS thường được sử dụng để điều hành các hoạt động tuyển mộ, tuyển chọn, huấn luyện, tăng lương, thăng chức, theo dõi các dữ liệu về tuổi, thâm niên và kinh nghiệm của nhân viên, tỷ lệ bỏ việc, khuynh hướng của thị trường lao động...

Những dữ liệu được sử dụng bao gồm những số liệu về số lượng nhân viên, học vấn, bằng cấp, các khóa huấn luyện đã trải qua, số liệu thống kê về các vụ tai nạn lao động, thành tích của nhân viên và những dữ liệu về tình hình bên ngoài doanh nghiệp như thất nghiệp, các quy chế về thuê lao động, mức lương bình quân...

Như vậy thông tin được tập hợp từ nhiều bộ phận chức năng của doanh nghiệp, cũng như sẽ có những thông tin được nhiều bộ phận sử dụng. Những thông tin về phân phối hàng hóa có thể do bộ phận Marketing hay bộ phận của sản xuất xử lý; thông tin về lương, thưởng do bộ phận tài chính hoặc nhân sự xử lý... Bởi vậy, trách nhiệm xử lý và cung cấp các loại thông tin của các bộ phận có thể tùy thuộc vào tính chất riêng của công việc kinh doanh, mức độ tự động hóa của mỗi bộ phận và mức độ tập trung các hoạt động hoạch định và ra quyết định.

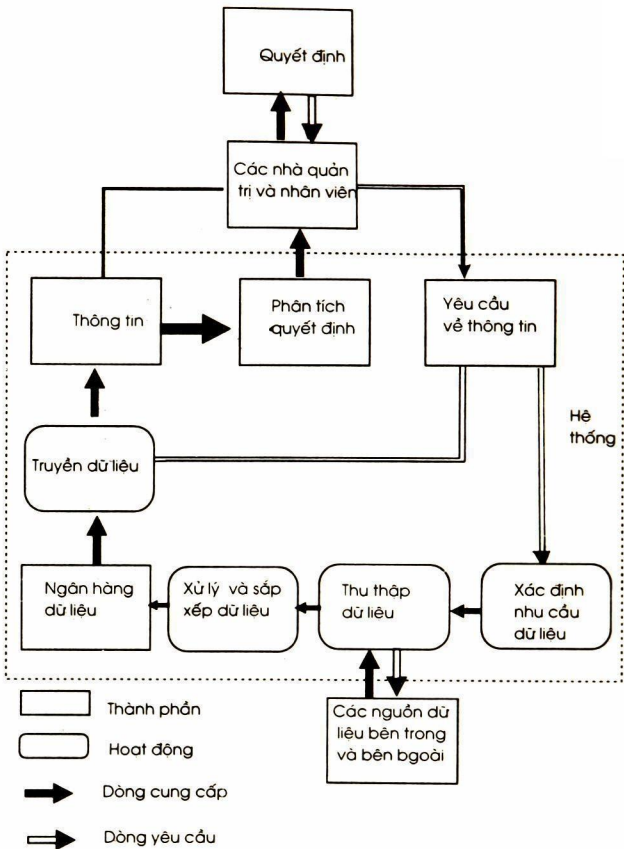
Một hệ thống MIS phải đảm bảo rằng dòng thông tin được vận hành thông suốt trong doanh nghiệp, vượt qua ranh giới giữa các bộ phận, từ trên xuống dưới và từ dưới lên trên, đáp ứng nhu cầu thông tin của tổ chức và phản hồi chính xác, kịp thời.

III - THIẾT KẾ, TRIỂN KHAI VÀ VẬN HÀNH MỘT HỆ THỐNG MIS

Những thành tựu trong công nghệ thông tin ngày nay có thể mở ra những cơ hội mới cho phép các doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn, giảm các chi phí và gia tăng tốc độ xử lý thông tin. Tuy nhiên, điều quan trọng là ban lãnh đạo doanh nghiệp cần xác định nhu cầu thông tin và lựa chọn một hệ thống thông tin dựa trên cơ sở tính năng của công nghệ thông tin đó, chi phí liên quan và có thể đáp ứng nhu cầu thông tin của doanh nghiệp. Thiết kế một hệ thống MIS được tiến hành theo các bước sau:

1 - Xác định nhu cầu thông tin

Bước đầu tiên của quá trình thiết kế một hệ thống thông tin là xác định những nhu cầu thông tin hiện tại của doanh nghiệp. Công việc này được thực hiện thông qua việc đánh giá về chủng loại và khối lượng thông tin mà nhân viên cần sử dụng để hoàn thành công việc của họ ở thời điểm hiện tại. Các loại thông tin quản trị sẽ phục vụ đắc lực cho việc đưa ra các quyết định và tiến hành các hoạt động quản trị. Hình 15.2 minh họa tiến trình vận hành từ các dữ liệu thô đến những thông tin quản trị để ra quyết định. Tiến trình này tiến triển từ những dữ liệu thô, chưa xử lý từ môi trường thành những thông tin được chọn lọc, xử lý và có ích.



Hình 15.2 - Tiến trình xử lý, sử dụng thông tin và các thành phần của MIS

Nhu cầu thông tin của mỗi bộ phận, và mỗi nhân viên rất khác nhau. Mặt khác, nhu cầu thông tin còn thay đổi tùy theo loại quyết định mà nó phục vụ. Bảng 15.1 cho thấy, các hoạt động ra quyết định diễn ra ở ba cấp của doanh nghiệp là cấp chiến lược, cấp chiến thuật và cấp cơ sở và tại mỗi cấp quyết định, có những khác biệt về đặc điểm của thông tin.

Bảng 15.1 - Những yêu cầu về thông tin của mỗi loại quyết định

Đặc điểm của thông tin	Nhu cầu thông tin của các cấp quyết định		
	Cấp cơ sở	Cấp chiến thuật	Cấp chiến lược
Nguồn cung ứng	Bên trong	←————→	Bên ngoài
Phạm vi	Hẹp, dễ xác định	←————→	Rộng
Mức độ kết hợp	Chi tiết	←————→	Hỗn hợp
Tầm định hướng	Định hướng quá khứ	←————→	Định hướng tương lai
Thời gian sử dụng	Ngắn hạn	←————→	Dài hạn
Tính thường xuyên	Hàng ngày, liên tục	↔	Không thường xuyên, định kỳ
Hình thức	Định lượng	←————→	Định tính

Bảng trên chỉ rõ rằng, các quyết định chiến lược thường đòi hỏi những thông tin từ các nguồn bên ngoài như thông tin về khuynh hướng thị trường, sự thay đổi thị hiếu của khách hàng, thông tin về đối thủ cạnh tranh... Các quyết định chiến lược còn đòi hỏi những thông tin có phạm vi phổ biến rộng rãi, hỗn hợp, định hướng vào tương lai và mang tính định tính.

Trái lại, nhu cầu thông tin của các quyết định hàng ngày khác hẳn so với các quyết định chiến lược. Các quyết định hàng ngày đòi hỏi những khối lượng lớn thông tin nội bộ, dễ xác định, khá chi tiết, từ các báo cáo hàng ngày hay hàng tuần, chính xác và mang tính định lượng. Còn các quyết định chiến thuật có những yêu cầu về thông tin nằm giữa yêu cầu của các quyết định chiến lược và quyết định hàng ngày.

2 - Nhận diện những trở ngại của hệ thống MIS

Sau khi xác định được nhu cầu thông tin, các nhà quản trị cần phải xem xét những trở ngại của bản thân hệ thống. Trở ngại là những hạn chế của hệ thống, chúng có thể xuất hiện ở bên trong hoặc bên ngoài hệ thống. Những trở ngại bên ngoài thay đổi tùy theo từng doanh nghiệp, bao gồm những quy định của chính phủ, những đòi hỏi của các nhà cung ứng, tiến bộ công nghệ và sự thay đổi nhu cầu của khách hàng. Chẳng hạn, các quy định đòi hỏi các nhà sản xuất xe hơi phải tuân thủ những quy định về an toàn và những giới hạn về lượng các chất ô nhiễm trong khí thải của xe...

Những trở ngại bên trong do chính công ty tạo ra, chúng cũng thay đổi tùy theo từng doanh nghiệp và tùy từng bộ phận trong doanh nghiệp. Có lẽ, trở ngại bên trong lớn nhất đối với sự phát triển của một hệ thống thông tin là chi

phí. Các doanh nghiệp đều muốn có một mạng lưới thiết bị thông tin càng hiện đại càng tốt, nhưng chi phí cho mạng lưới này thường khá cao. Một trở ngại bên trong khác là thiếu sự ủng hộ đồng bộ của các thành viên trong công ty, nếu không có sự ủng hộ đồng bộ, hay chỉ ở mức hạn chế thì hệ thống thông tin sẽ không thể hoạt động hiệu quả.

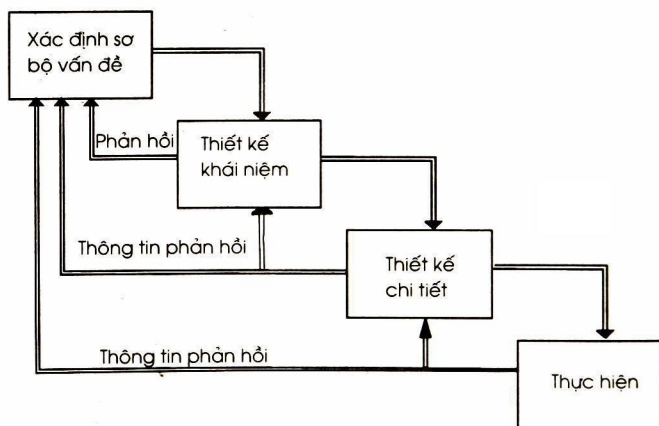
3 - Thiết lập các mục tiêu

Bước tiếp theo là thiết lập những mục tiêu cho hệ thống thông tin. Các mục tiêu cần tập trung vào những mục đích mà thông tin sẽ phục vụ, những người sẽ sử dụng chúng và cách thức mà chúng sẽ được sử dụng.

Đồng thời, ban lãnh đạo cũng cần thiết lập những mục tiêu chi tiết về chi phí và nhân sự vận hành hệ thống. Việc đặt ra các mục tiêu sẽ thiết lập định hướng để triển khai và thực hiện một hệ thống thông tin hữu hiệu.

4 - Các giai đoạn phát triển một hệ thống thông tin

Mặc dù có khá nhiều cách khác nhau để tạo ra một hệ thống thông tin, song vẫn có một tiến trình thiết kế cơ bản chung cho tất cả mọi hệ thống. Tiến trình này bao gồm 4 bước, được thể hiện trong hình 15.3. Các vòng lặp được hình thành bởi những thông tin phản hồi cho thấy hệ thống thông tin luôn là một chỉnh thể thống nhất.



Hình 15.3 - Bốn giai đoạn phát triển một hệ thống thông tin.

4.1 - Giai đoạn xác định sơ bộ vấn đề

Đặc điểm của công việc là cơ sở để người sử dụng thông tin xác định chi tiết về nhu cầu thông tin, những trở ngại và mục tiêu của hệ thống.

4.2 - Thiết kế khái niệm

Trong suốt giai đoạn này, thông tin của giai đoạn xác định sơ bộ vấn đề được sử dụng để phát triển nhiều giải pháp thiết kế khác nhau nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn của tổ chức.

Những giải pháp này được đánh giá tùy theo mức độ mà chúng có thể thỏa mãn các mục tiêu và nhu cầu của doanh nghiệp. Những trở ngại về chi phí cũng được xác định trong giai đoạn này. Sự đánh giá này dẫn tới một sự lựa chọn sơ bộ những đặc điểm cụ thể để phát triển hệ thống sang bước tiếp theo. Đồng thời, nó cũng gửi đi những thông tin phản hồi trở lại bước xác định sơ bộ vấn đề về những sai lệch của bước này.

4.3 - Thiết kế chi tiết

Trong giai đoạn này, cần thiết lập những tiêu chuẩn cụ thể về hiệu năng của hệ thống, thông qua việc lựa chọn hay phát triển phần cứng và phần mềm của hệ thống bao gồm việc thiết lập sơ đồ dòng thông tin, phát triển các chương trình cụ thể và xác định cơ sở dữ liệu. Các chuyên viên tạo ra mô hình của hệ thống thông tin, rồi đánh giá, thử nghiệm, so sánh, đánh giá lại... cho tới khi đáp ứng những yêu cầu đã đặt ra.

Nếu xuất hiện những trục trặc, thì những thông tin phản hồi sẽ được gửi trở lại giai đoạn thiết kế khái niệm và giai đoạn xác định sơ bộ vấn đề để có thể tiến hành những điều chỉnh cần thiết.

4.4 - Giai đoạn thực hiện

Trong giai đoạn này, hệ thống thông tin được hoàn chỉnh và đưa vào thử nghiệm. Qua vận hành thử nghiệm, những vấn đề chưa hoàn thiện của hệ thống sẽ được phát hiện và hiệu chỉnh. Những hiệu chỉnh này được tiếp tục tiến hành cho tới khi hiệu năng của hệ thống thông tin thỏa mãn tất cả những tiêu chuẩn đã đặt ra.

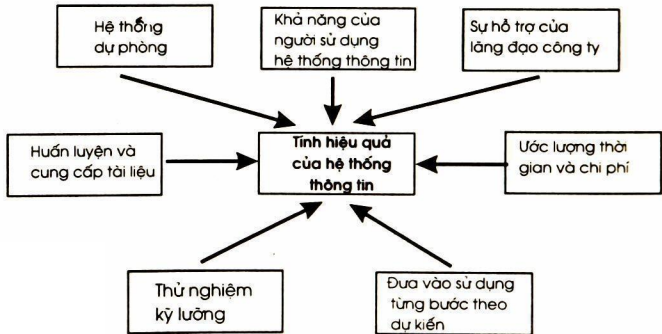
Ngày nay các nguyên lý và những vấn đề của việc thiết lập một mạng lưới thông tin đã vượt ra khỏi biên giới quốc gia. Bởi chúng gắn liền với sự toàn cầu hóa kinh doanh đang phát triển hết sức mạnh mẽ.

5 - Những yếu tố cần thiết để vận hành hiệu quả một hệ thống thông tin quản trị (MIS)

Có một số nguyên nhân thường làm cho các hệ thống thông tin hoạt động không hiệu quả là:

- Xác định dự án phát triển hệ thống thông tin không phù hợp - Doanh nghiệp không có đủ khả năng để vạch rõ những kết quả kỳ vọng về hệ thống.
- Thiếu những thông tin tổng quát do khuynh hướng giảm dần về chất lượng và khối lượng xử lý thông tin.
- Thời gian biểu hoạt động và phân bổ các nguồn lực không phù hợp do tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, xác định các phần việc và ước lượng thời gian hoạt động không thực tế.
- Mất kiểm soát đối với hệ thống do không có khả năng xác định nguồn phát sinh, phân tích và giải quyết những vấn đề tiềm tàng trước khi chúng xảy ra đối với hệ thống.

Mặc dù mỗi hệ thống thông tin đều có những đặc điểm riêng biệt, nhưng có 7 yếu tố khá phổ biến luôn tác động đến hiệu quả vận hành một hệ thống thông tin. Hình 15.4 minh họa những tác động này.



Hình 15.4 - Những yếu tố hình thành tính hiệu quả của hệ thống thông tin

5.1 - Yếu tố người sử dụng

Như đã đề cập trong phần đầu, người sử dụng hệ thống thông tin là một nhân tố cần phải được xem xét kỹ lưỡng trong quá trình thiết kế một hệ thống thông tin. Khối lượng dữ liệu mà họ sẽ đưa vào hệ thống đem lại cho người thiết kế một hình ảnh chính xác về lưu đồ công việc của một bộ phận và giữa các bộ phận, chi phí, thời gian cần thiết để hoàn thành các chức năng của hệ thống. Mặt khác, chúng cũng cho phép nhận diện những yếu điểm của hệ thống.

Những người sử dụng thường hiểu rõ mức độ ảnh hưởng của thông tin đối với quá trình ra quyết định, còn người thiết kế thường không nhận thấy những tác động này. Chẳng hạn, các nhân viên thuộc phòng kế toán thường hiểu rõ dòng lưu chuyển các thông tin tài chính và cách thức chuẩn bị, phân phối các báo cáo tài chính. Thông qua sự hợp tác với các chuyên viên kế toán, người thiết kế hệ thống thông tin có thể hiểu rõ nhu cầu của người sử dụng.

5.2 - Sự hỗ trợ của ban lãnh đạo doanh nghiệp

Yếu tố quan trọng hàng đầu tác động đến tính hiệu quả của hệ thống thông tin là sự ủng hộ, hỗ trợ mạnh mẽ của ban lãnh đạo công ty. Nếu không có sự ủng hộ và hỗ trợ này, công nghệ thông tin không thể thâm nhập vào doanh nghiệp.

5.3 - Ước lượng thời gian và chi phí

Yếu tố thứ ba ảnh hưởng đến tính hiệu quả của hệ thống thông tin là ước tính kỹ lưỡng những yêu cầu về chi phí và thời gian. Các giai đoạn thiết kế và thực hiện thường kéo dài và tốn kém hơn so với dự kiến. Trong suốt những giai đoạn phát triển ban đầu, công việc khó khăn nhất là dự đoán một cách chính xác những yêu cầu về thời gian và tiền bạc. Cần phải kiên quyết loại bỏ những khoản chi không đem lại hiệu quả cho hệ thống thông tin.

Để tiến trình triển khai hệ thống thông tin theo đúng lịch trình và ngân sách đã định, cần dự kiến thật chi tiết về thời gian và chi phí trong mỗi giai đoạn.

5.4 - Đưa hệ thống thông tin vào sử dụng từng bước theo kế hoạch

Doanh nghiệp không thể đưa mạng lưới thông tin quản trị mới vào doanh nghiệp, hoặc thay thế cho hệ thống cũ ngay lập tức. Bởi vậy, nên đưa hệ thống mới vào sử dụng từng bước theo kế hoạch dự kiến để có thể tiến hành kiểm soát và hiệu chỉnh kịp thời.

5.5 - Thử nghiệm kỹ lưỡng

Để đảm bảo hệ thống thông tin vận hành hiệu quả, cần tiến hành thử nghiệm để phát hiện những vấn đề của chương trình nhằm có thể hiệu chỉnh kịp thời. Sự thử nghiệm cần được thực hiện theo từng công đoạn riêng rẽ và sau cùng là thử nghiệm trên toàn bộ hệ thống.

5.6 - Huấn luyện và cung cấp tư liệu

Trước khi đưa hệ thống thông tin vào sử dụng, cần tiến hành huấn luyện những người sẽ vận hành nó và cung cấp cho họ đầy đủ tài liệu về quy trình hoạt động của hệ thống. Những người vận hành hệ thống phải hiểu rõ những khả năng và giới hạn của hệ thống thông tin.

5.7 - Hệ thống dự phòng

Yếu tố cuối cùng ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của một hệ thống thông tin quản trị là những giải pháp thay thế khi hệ thống bị trục trặc. Cần có những giải pháp dự phòng bằng những hệ thống có chức năng tương đương để có thể thay thế khi MIS bị trục trặc.

Cuối cùng, cũng cần lưu ý rằng, chỉ khi cả bảy yếu tố này được tiến hành một cách đồng bộ trong suốt các giai đoạn triển khai và thực hiện thì một hệ thống MIS mới phát huy tác dụng.

6 - Những sai lầm làm giảm hiệu quả của hệ thống MIS

Trong nhiều trường hợp, một hệ thống thông tin quản trị mới được triển khai song không thể đưa vào sử dụng một cách hiệu quả. Nguyên nhân là do một số sai lầm khi thiết kế hệ thống, những sai lầm này làm cho hệ thống hoạt động không hiệu quả và quá tốn kém. Có 5 sai lầm thường gặp khi thiết kế một hệ thống MIS.

6.1 - Người sử dụng hệ thống không nhận được những dữ liệu và thông tin cần thiết

Trong nhiều trường hợp, người sử dụng không nhận được những dữ liệu hay thông tin mà họ cần để có thể đưa ra những quyết định có chất lượng cao. Đồng thời, trong một số tình huống, họ bị quá tải do có quá nhiều thông tin và trong đó có cả những thông tin không chính xác. Những dữ liệu không thích hợp này làm chậm trễ và cản trở tiến trình giải quyết vấn đề của người ra quyết định.

6.2 - Người sử dụng sẽ chỉ yêu cầu những dữ liệu, thông tin mà họ cần

Sai lầm thứ hai cho rằng bất cứ thông tin nào mà người sử dụng yêu cầu

thì đều là những dữ liệu và thông tin họ cần. Mọi người thường cho rằng người sử dụng thường biết rõ loại và khối lượng thông tin mà họ cần để hoàn thành tốt công việc của họ. Tuy nhiên, trong thực tế người sử dụng có thể yêu cầu và nhận được quá nhiều thông tin không cần thiết. Nguyên nhân là do người sử dụng quan niệm rằng khối lượng dữ liệu và thông tin là một chỉ số chứng tỏ tầm quan trọng của họ trong doanh nghiệp.

6.3 - Càng có nhiều dữ liệu và thông tin thì càng đưa ra được những quyết định tốt hơn

Sai lầm thứ ba cho rằng khi cung cấp cho người sử dụng càng nhiều dữ liệu và thông tin thì kết quả tất nhiên là họ sẽ đưa ra được càng nhiều quyết định có chất lượng. Tuy nhiên, đây là một quan niệm sai lầm, bởi còn có rất nhiều yếu tố khác ảnh hưởng đến chất lượng ra quyết định. Chẳng hạn, mỗi người chỉ có khả năng xử lý một khối lượng thông tin nào đó, nên khi có quá nhiều thông tin thì sẽ bị "quá tải". Mặt khác, có rất nhiều yếu tố nội bộ có thể cản trở việc đưa ra những quyết định tốt.

6.4 - Cải tiến dòng thông tin, dữ liệu giữa các bộ phận sẽ nâng cao thành tích của doanh nghiệp

Sai lầm thứ tư xảy ra khi người ta cho rằng chỉ cần tiến hành cải tiến dòng dữ liệu, thông tin giữa các bộ phận thì tức khắc sẽ tạo ra sự hợp tác chặt chẽ hơn trong việc ra quyết định và nâng cao thành tích của tổ chức.

6.5 - Người sử dụng không cần hiểu rõ về hệ thống thông tin

Sai lầm thứ năm cho rằng, người sử dụng thông tin không cần hiểu rõ về cơ chế làm việc, vận hành của hệ thống thông tin. Thực ra, người sử dụng cần đánh giá nguồn gốc của dữ liệu, thông tin để xác định chất lượng và độ tin cậy của chúng và hiểu rõ cách thức vận hành của hệ thống MIS để có thể tin cậy khi sử dụng dữ liệu và thông tin do nó cung cấp.

IV - ĐỔI MỚI CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

Con người luôn luôn là yếu tố quan trọng hàng đầu trong bất cứ hệ thống sản xuất - kinh doanh nào. Bởi vậy, các công nghệ mới không thể phát huy tác dụng nếu các thành viên của doanh nghiệp không thể hay không sẵn sàng thích nghi với những điều kiện làm việc mới. Dù rằng với một hệ thống thông tin được thiết kế tuyệt hảo nhất cũng không thể hoạt động hiệu quả nếu những người sử dụng công khai hay ngấm ngấm chống lại nó. Do đó, sự ủng hộ nhiệt tình, nhất là của ban lãnh đạo cấp cao sẽ thúc đẩy sự phát triển và nâng cao

tính hiệu quả của hệ thống thông tin quản trị.

1 - Những chống đối đối với sự hiện đại hóa hệ thống thông tin

Cũng như bất cứ sự thay đổi quan trọng nào khác của tổ chức, việc sử dụng công nghệ thông tin mới cũng có thể gặp phải sự chống đối. Trong chương 16 chúng ta sẽ thảo luận chi tiết về một số phương pháp làm giảm và loại bỏ sự chống đối. Trong phần này chúng ta chỉ xem xét những chống đối phát sinh khi áp dụng công nghệ thông tin mới.

1.1 - Nguyên nhân phát sinh sự chống đối

Có hai nguyên nhân cơ bản dẫn đến sự đối lập với công nghệ thông tin mới. Thứ nhất, các thành viên của doanh nghiệp không muốn bị lâm vào tình trạng rủi ro cao trong công việc, bởi khi công nghệ cao được đưa vào doanh nghiệp một cách nhanh chóng làm cho mọi người cảm thấy không nơi nương tựa, mất quyền lực và mất quyền kiểm soát công việc.

Thứ hai, mọi người có tâm trạng lo sợ bị thay thế bằng máy móc. Họ nghĩ máy tính có thể thay thế họ đưa ra các quyết định và vì vậy đe dọa địa vị của họ trong doanh nghiệp.

1.2 - Các hình thức chống đối

Trong các doanh nghiệp thường xảy ra ba loại chống đối công nghệ thông tin mới là né tránh, đùn đẩy trách nhiệm và chống đối.

Né tránh là hiện tượng tìm mọi cách để tránh khỏi tình trạng bị vô hiệu hóa. Nhiều người cho rằng khi hệ thống MIS hiện đại được đưa vào doanh nghiệp thì họ sẽ bị mất quyền lực, không kiểm soát được tình hình. Do đó họ tìm cách tránh né không đưa công nghệ thông tin mới vào doanh nghiệp. Hình thức chống đối này đặc biệt nguy hiểm khi nó xuất hiện ở cấp lãnh đạo.

Đùn đẩy trách nhiệm là một cơ chế tâm lý được sử dụng để đùn đẩy trách nhiệm đối với một vấn đề nào đó sang cho người khác. Chẳng hạn, người ta có thể cố tìm ra những lỗi kỹ thuật nào đó của các thiết bị để đẩy trách nhiệm sang người khác và tri hoãn đưa hệ thống MIS vào hoạt động.

Chống đối là những phản ứng đối với một người hay vật mà người chống đối cho rằng sự xuất hiện của cá nhân hay đồ vật đó sẽ làm vô hiệu hóa vai trò của họ. Đối với công nghệ thông tin, sự chống đối có thể diễn ra dưới các hình thức như: không nhập đầy đủ dữ liệu hay nhập dữ liệu thiếu chính xác, lạm dụng thiết bị, đưa phần mềm có virus vào sử dụng...

Ngoài ra, việc áp dụng các công nghệ thông tin mới cũng có thể gây ra tâm

trạng lo lắng và căng thẳng trong nhân viên và các nhà quản trị cấp cơ sở. Nguyên nhân là do khi đưa công nghệ thông tin mới vào doanh nghiệp, nó có thể làm giảm một số chỗ làm việc. Đồng thời, công nghệ thông tin mới cũng tác động làm thay đổi phương pháp thu thập dữ liệu và xử lý thông tin của doanh nghiệp. Do đó, nó có thể làm xuất hiện yêu cầu tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

2 - Các giải pháp quản trị sự chống đối

Không có giải pháp nào có thể sử dụng cho tất cả mọi trường hợp phản đối công nghệ thông tin mới, mà trong mỗi tình huống phải có một phương pháp xử lý riêng rẽ, cụ thể... Tuy nhiên sự quyết tâm của lãnh đạo công ty và nỗ lực liên tục của người vận hành hệ thống MIS có thể ngăn chặn và loại bỏ những chống đối tiềm tàng. Dưới đây là một số nhân tố có thể trung lập hóa những chống đối trong nội bộ.

2.1 - Sự tham gia của người sử dụng

Như đã đề cập trong mục III, quá trình thiết kế và thực hiện hệ thống MIS phải xét tới yếu tố người sử dụng. Điều này cho phép tạo sự hòa hợp giữa hệ thống MIS với những người sử dụng nó và điều đó góp phần làm giảm sự lo lắng và căng thẳng trong nhân viên.

2.2 - Định hướng vào những người sử dụng

Khi thiết kế và vận hành hệ thống MIS, cần thấy rằng hệ thống này sẽ có những tác động đến những người sử dụng nó. Bởi vậy khi mọi người hiểu công nghệ thông tin giúp họ hoàn thành công việc một cách nhanh chóng hơn thì họ sẽ thay đổi thái độ.

2.3 - Xác lập các tiêu chuẩn đánh giá thành tích mới

Do tác động của hệ thống thông tin quản trị, cần tiến hành xác lập mới các tiêu chuẩn đối với mỗi công việc. Đồng thời cần giải thích rõ để mọi người thấy rằng sự thay đổi này là hợp lý.

TÓM LƯỢC

1 - Thông tin là những tri thức hữu ích được rút ra từ các dữ liệu thô. Nó là một nguồn lực quan trọng đối với doanh nghiệp. Giá trị của thông tin được đánh giá dựa trên cơ sở các thuộc tính như chất lượng, sự phù hợp, khối lượng và tính kịp thời.

- 2 - Thông tin và thông tin phản hồi luôn gắn bó chặt chẽ với nhau. Nếu một doanh nghiệp mà không thiết lập được một mạng lưới truyền thông hữu hiệu để truyền đạt thông tin và nhận được những thông tin phản hồi thì khó có thể đạt đến các mục tiêu của nó.
- 3 - Trong trường hợp phải xử lý quá nhiều thông tin, sẽ dẫn tới tình trạng quá tải. Khi bị lâm vào tình trạng này cần tiến hành hai nhóm giải pháp là giảm áp lực hoặc gia tăng năng lực xử lý thông tin.
- 4 - Một hệ thống thông tin quản trị (MIS) bao gồm nhiều hệ thống con, được liên kết thành một hệ thống đồng bộ trong doanh nghiệp. Hệ thống này được sử dụng phục vụ cho hoạt động của các bộ phận chức năng như tài chính, sản xuất, marketing, quản trị nguồn nhân lực...
- 5 - Tiến hành thiết kế, triển khai và vận hành một hệ thống thông tin quản trị được thực hiện theo các bước: xác định nhu cầu thông tin, nhận diện những trở ngại của hệ thống, thiết lập các mục tiêu, thiết kế và triển khai hệ thống.
- 6 - Những tiến bộ của công nghệ thông tin diễn ra không ngừng và tác động rất mạnh mẽ đối với các doanh nghiệp. Để hoạt động đạt hiệu quả, đòi hỏi các doanh nghiệp phải thích nghi với những thay đổi này. Tuy nhiên, quá trình này luôn gặp phải sự chống đối từ bên trong do nhân viên và các nhà quản trị lo sợ sự đổi mới này đe dọa địa vị của họ trong doanh nghiệp. Sự chống đối này thể hiện qua các hình thức né tránh, đùn đẩy trách nhiệm và đối đầu. Để hạn chế và loại bỏ những chống đối này cần chú trọng nhân tố con người trong suốt quá trình thiết kế và đưa vào sử dụng hệ thống MIS.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1 - Hãy phân biệt những điểm khác biệt giữa thông tin và dữ liệu? Cho hai ví dụ về một báo cáo chứng tỏ thông tin là của một người, còn dữ liệu là của người khác?
- 2 - Tại sao có thể nói thông tin là một nguồn lực của doanh nghiệp? Giá trị của thông tin được xác định dựa trên những tiêu chuẩn nào?
- 3 - Một hệ thống thông tin hoàn thiện bao gồm những dòng lưu chuyển các loại thông tin gì?
- 4 - Khi phân phối thông tin thường gặp phải những trở ngại gì? Hãy nêu các giải pháp khắc phục?

- 5 - Hoạt động của một hệ thống thông tin quản trị gồm có những nguyên lý nào? Thông tin được sử dụng trong các bộ phận chức năng của doanh nghiệp nhằm giải quyết những công việc cụ thể gì?
- 6 - Các bước cần tuân thủ trong quá trình thiết kế một hệ thống MIS được tiến hành như thế nào?
- 7 - Khi vận hành một hệ thống MIS cần thực hiện tốt những yếu tố gì?
- 8 - Khi tiến hành đổi mới công nghệ thông tin của doanh nghiệp thường gặp phải những trở ngại gì? Cần áp dụng những giải pháp nào để khắc phục những chống đối đổi mới công nghệ thông tin?
- 9 - Con người có vai trò như thế nào trong quá trình thiết kế và vận hành một hệ thống MIS?
- 10 - Hãy chọn một thí dụ thực tế về hành vi chống đối của nhân viên đối với sự đổi mới công nghệ thông tin của doanh nghiệp và phân tích nguyên nhân của hành vi đó? Cần phải áp dụng những giải pháp gì để làm giảm hay loại bỏ hành vi chống đối đó?

Chương XVI

QUẢN TRỊ VÀ ĐỔI MỚI

Chúng ta đang sống trong một kỷ nguyên mà những thay đổi trên tất cả mọi phương diện của đời sống xã hội diễn ra với một tốc độ vũ bão. Peter F. Drucker đã gọi thời đại chúng ta là “thời đại bão táp”. Trong thời đại này, nền kinh tế thế giới đang được toàn cầu hóa một cách hết sức mạnh mẽ và theo Robert B. Reich thì trong tương lai gần sẽ không còn công nghệ hay sản phẩm quốc gia, công ty quốc gia hay các ngành kinh doanh quốc gia... Tài sản quan trọng nhất của mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp là những kỹ năng và sáng kiến của các thành viên của nó... Các doanh nghiệp sẽ trở thành những mạng lưới toàn cầu, hoạt động trong một môi trường cạnh tranh toàn cầu...

Trong bối cảnh kinh doanh đó, các doanh nghiệp và các nhà quản trị cần hoạch định chiến lược, ủy quyền tối đa và đổi mới liên tục để thích nghi và phát triển bền vững.

Nội dung của chương này sẽ đề cập đến những chủ đề chủ yếu sau:

- Những tiền đề thúc đẩy sự đổi mới doanh nghiệp
- Hoạch định tiến trình thay đổi và đổi mới doanh nghiệp
- Các phương diện tiếp cận đổi mới.

I - NHỮNG TIỀN ĐỀ THÚC ĐẨY SỰ ĐỔI MỚI DOANH NGHIỆP

1 - Nguyên nhân của sự thay đổi

Như chúng ta đã xem xét trong các chương 2, 3 và 4, tiến bộ công nghệ, sự thay đổi về nhu cầu của người tiêu dùng, khuynh hướng toàn cầu hóa kinh doanh và vấn đề bảo vệ môi trường... đã tạo thành những áp lực mạnh mẽ đòi hỏi doanh nghiệp phải đổi mới các hoạt động kinh doanh và cung cách quản trị. Để hoạt động một cách hiệu quả, mỗi thành viên của doanh nghiệp phải biết cách giải quyết một cách sáng tạo, trong những điều kiện cụ thể nhất định, những vấn đề này đang được đặt ra. Trên cơ sở đó thúc đẩy doanh nghiệp liên tục đổi mới, thích nghi và phát triển bền vững trong một thế giới luôn thay đổi.

Nhà nghiên cứu Peter Senge đã nhận định rằng, trong thời đại ngày nay một doanh nghiệp muốn đạt được thành công phải tìm ra những phương pháp để mở rộng và nâng cao năng lực sáng tạo của nhân viên. Các mô hình tổ chức và kiểm soát doanh nghiệp kiểu hành chính - mệnh lệnh không còn phù hợp bởi chúng bộc lộ những yếu điểm như:

- Các mô hình này không thể phản ứng nhanh chóng để đuổi kịp tốc độ phát triển sản phẩm mới của các đối thủ cạnh tranh hoặc tận dụng được những cơ hội thị trường mới xuất hiện.
- Không có đủ khả năng để thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng đang phát triển rất mạnh mẽ.
- Các mô hình này không có đủ sự linh hoạt để quản lý một đội ngũ lao động đa dạng của doanh nghiệp.

Ngày nay, tốc độ thích nghi với sự thay đổi của môi trường đã trở thành một vũ khí cạnh tranh của doanh nghiệp. Chẳng hạn, các hãng Honda và Toyota của Nhật Bản chỉ mất ba năm để biến một khái niệm mới thành sản phẩm xe hơi trên thị trường trong khi đó các hãng GM, Chrysler... của Mỹ thường phải mất 5 năm.

Thực vậy, sự thay đổi đã trở thành một phần tất yếu của cuộc sống và tốc độ thay đổi đang ngày càng nhanh hơn. Sơ đồ 16.1 trình bày mức độ thay đổi trên sáu lĩnh vực cơ bản của xã hội và đời sống trong 100 năm qua.

1 - Tốc độ di chuyển							
2 - Khả năng kiểm soát bệnh tật							
3 - Mức tăng dân số							
4 - Mức sử dụng các nguồn năng lượng							
5 - Tốc độ xử lý dữ liệu							
6 - Tốc độ truyền thông							
Mức độ gia tăng	10	100	1000	10.000	100.000	1.000.000	10.000.000

Sơ đồ 16.1 - Mức độ thay đổi của một số lĩnh vực trong 100 năm qua.¹

(1) Nguồn: Don Hellriegel & John W.Slocum; Management; Addison Wesley publishing company, 6 th Edition.

Đối với các nhà quản trị, những yêu cầu về trách nhiệm, học vấn, kỹ năng và các phẩm chất cá nhân cũng ngày càng cao. Các nhà quản trị phải có kiến thức chuyên môn trong nhiều lĩnh vực. Đồng thời, sự an toàn về việc làm đối với các nhà quản trị cũng ngày càng giảm. Theo dự báo của các chuyên gia thì đến năm 2000 số cấp quản trị sẽ giảm xuống còn một nửa và số lượng các nhà quản trị sẽ giảm trên 20% so với ngày nay.

Nguyên nhân là do để thích nghi với những biến đổi của thị trường và những khuynh hướng mới của kinh doanh cơ cấu của các doanh nghiệp cần được tổ chức lại theo cơ cấu mỏng, giảm thiểu các cấp quản trị trung gian. Nhân viên của doanh nghiệp được tổ chức thành các nhóm dự án để thực hiện những dự án sản phẩm hoặc những hợp đồng cung ứng hàng hóa, dịch vụ cụ thể cho khách hàng. Sau khi kết thúc dự án hay hợp đồng nhóm sẽ giải tán. Thành phần của mỗi nhóm thường bao gồm một số nhà quản trị, các chuyên gia và nhân viên thuộc nhiều lĩnh vực chuyên môn khác nhau. Họ được ủy quyền để có thể đưa ra những quyết định kịp thời, có thể làm việc theo thời gian linh hoạt và không nhất thiết phải ngồi tại văn phòng công ty.

2 - Những thách thức chủ yếu đối với các hoạt động quản trị

Để điều khiển hữu hiệu các hoạt động của một doanh nghiệp, các nhà quản trị phải liên tục tạo ra những thay đổi tích cực và phản ứng linh hoạt với những thay đổi của môi trường.

Có 4 thách thức chủ yếu mà các nhà quản trị đã và sẽ phải đối phó là:

2.1 - Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải được thiết kế phù hợp với sự thay đổi và thúc đẩy tính sáng tạo của nhân viên

Để thành công trong một môi trường kinh doanh biến đổi hết sức nhanh chóng, các doanh nghiệp phải khuyến khích nhân viên tạo ra những thành quả sáng tạo. Nhiệm vụ hàng đầu của các nhà quản trị là tạo điều kiện thuận lợi để các nhân viên hợp tác với nhau trong các nhóm, nhằm hoàn thành tốt các nhiệm vụ của tổ chức. Qua một số quan sát, người ta đã nhận thấy rằng, khi nhân viên được làm việc trong những nhóm có sự đoàn kết và hợp tác chặt chẽ thì họ có thể hoàn thành công việc một cách hiệu quả và nhanh chóng. Đồng thời, nhân viên phải được huấn luyện đầy đủ về kỹ năng giải quyết vấn đề và nghệ thuật ứng xử.

2.2 - Các nhà quản trị cần nhận thức rằng cơ sở của quyền lực trong doanh nghiệp đang thay đổi

Trong tương lai gần, nhân viên sẽ tham gia nhiều hơn vào quá trình ra

quyết định so với quá khứ. Chuyên môn sẽ trở thành một cơ sở quan trọng của quyền lực. Sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp sẽ thay đổi liên tục tùy theo mỗi sản phẩm hay dịch vụ mới mà nó đưa vào sản xuất. Quyền hạn phụ trách dự án sản phẩm sẽ dựa trên cơ sở chuyên môn. Bởi vậy tại mỗi thời điểm dự án chuyển sang một giai đoạn mới, thì một thành viên của nhóm có năng lực và kiến thức phù hợp nhất về lĩnh vực chuyên môn cần thiết đó sẽ trở thành người phụ trách.

Nhìn chung, cơ cấu tổ chức kiểu truyền thống ngày càng tỏ ra công kênh, chậm chạp và không hiệu quả. Bởi vậy, cần thiết lập một cơ cấu tổ chức cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và cơ cấu này có thể linh hoạt, phản ứng kịp thời trước những thay đổi của môi trường.

2.3 - Doanh nghiệp phải tìm ra những phương pháp cho phép nhân viên và các nhóm tại tất cả các cấp trong tổ chức phát triển những ý tưởng sáng tạo của họ

Những nhân viên này được gọi là các “nhà sáng chế”, họ luôn tìm cách đưa ra những ý tưởng mới và trên cơ sở đó, doanh nghiệp hình thành những khái niệm về sản phẩm hay dịch vụ mới. Do đó, doanh nghiệp cần tìm ra những giải pháp để khuyến khích và kết hợp tất cả những ưu điểm của tất cả mọi ý tưởng dù lớn hay nhỏ. Cần khuyến khích nhân viên luôn luôn đổi mới và sáng tạo với sự tự do hoàn toàn. Dù dự án sản phẩm có thất bại thì cũng không ảnh hưởng đến con đường nghề nghiệp của nhân viên.

Chẳng hạn, giám đốc công ty Sharp (Nhật Bản) cho rằng:

*“Cần phải thưởng cho tất cả những ai có sáng kiến, nếu không sẽ làm thui chột niềm say mê của họ. Ở hãng chúng tôi, nhiều người sau hàng loạt thất bại đã có những phát minh vô cùng quý giá, mang lại một nguồn lợi lớn cho hãng”*¹

Ở Nhật bình quân một năm mỗi công nhân đề xuất từ 60 - 80 sáng kiến hợp lý hóa sản xuất. Đây là tỷ lệ đứng đầu thế giới. Bí quyết của họ là hãy thưởng cho tất cả mọi sáng kiến, dù đó là những sáng kiến không hiệu quả.

Tại công ty 3M (Hoa Kỳ), các kỹ sư được phép sử dụng 1/3 thời gian làm việc để theo đuổi những dự án sáng tạo riêng của họ.

(1) Y.U.Bulac, *Cung cách quản lý xí nghiệp Nhật Bản*, Tài liệu lưu hành nội bộ, 1990.

2.4 - Các doanh nghiệp phải chấp nhận khái niệm “thị trường toàn cầu” và “nền kinh tế toàn cầu”...

Ngày nay, với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin và sự gia tăng tốc độ di chuyển... Các nhà kinh doanh có thể tiến hành hội họp, đưa ra các quyết định đầu tư một cách nhanh chóng mà không nhất thiết phải trực tiếp gặp gỡ phía đối tác. Hơn thế nữa, một biến động tại thị trường tài chính Thái Lan hay Hồng Kông cũng có thể gây tác động ngay lập tức đến các thị trường châu Âu hoặc Bắc Mỹ...

Một sản phẩm có thể được sản xuất, lắp ráp và hoàn thành do sự đóng góp của những công nhân tại nhiều quốc gia khác nhau. Đồng thời nó cũng có thể được tiêu thụ tại khắp mọi nơi trên thế giới. Một doanh nghiệp chỉ sản xuất và kinh doanh bên trong một quốc gia cũng không thể tránh khỏi áp lực cạnh tranh của các công ty đa quốc gia hay tập đoàn kinh doanh quốc tế.

Tốc độ toàn cầu hóa kinh doanh đang diễn ra hết sức nhanh chóng. Nhiều công ty đa quốc gia của Hoa Kỳ, Nhật Bản hay châu Âu tìm cách thâm nhập các thị trường mới bằng cách mua lại, sát nhập, thôn tính hoặc liên minh chiến lược với các công ty của nước sở tại. Những giải pháp này cho phép gia tăng tốc độ thâm nhập thị trường mới và có chi phí rẻ hơn so với việc bỏ vốn đầu tư trực tiếp vào một thị trường hải ngoại.

II - HOẠCH ĐỊNH TIẾN TRÌNH ĐỔI MỚI DOANH NGHIỆP

Đổi mới doanh nghiệp có hai mục tiêu gắn bó chặt chẽ với nhau: làm cho doanh nghiệp thích nghi với môi trường và thay đổi hành vi của nhân viên. Tiến trình đổi mới doanh nghiệp có thể được tiến hành theo 8 bước như sơ đồ 16.2. Những bước này tạo thành những thành phần cơ bản của tiến trình đổi mới. Tuy nhiên, không nhất thiết phải tiến hành đầy đủ các bước và theo một trình tự cứng nhắc. Chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu từng bước của tiến trình.

** Bước 1 - Đánh giá những thay đổi của môi trường*

Môi trường bên ngoài của doanh nghiệp thay đổi không ngừng, tại thời điểm bắt đầu tiến trình đổi mới doanh nghiệp cần đánh giá chính xác mức độ và tầm quan trọng của những thay đổi đã và sẽ xảy ra. Cần quan tâm đến sự thay đổi của các yếu tố môi trường như tiến bộ công nghệ, cạnh tranh, chính trị, văn hóa và tình hình thị trường lao động. Một trong những chức năng quan trọng của ban lãnh đạo doanh nghiệp là theo dõi những biến động của các yếu tố này và thông qua đó điều hành doanh nghiệp hoạt động một cách hiệu quả.

Có thể đánh giá mức độ và tỷ lệ thay đổi của môi trường bên ngoài của doanh nghiệp là ổn định (tương đối) hoặc không ổn định. Có một số ngành như



Sơ đồ 16.2 - Hoạch định tiến trình đổi mới doanh nghiệp.

ngành sản xuất đồ uống, ngành bảo hiểm và ngân hàng là những ngành có mức độ ổn định tương đối cao. Trong những ngành này, các tiêu thức như sản phẩm, khách hàng, nhà cung cấp, phương thức phân phối và giá cả của các doanh nghiệp là khá đồng nhất. Các công ty thường cố gắng làm cho khách hàng phân biệt sản phẩm của họ với sản phẩm của các đối thủ và tích cực quảng bá sản phẩm để tạo ra mức cầu. Chẳng hạn, các nhà sản xuất xe hơi như Ford, Chrysler hay Toyota thường cạnh tranh với nhau về cùng loại xe hơi, cùng nhóm khách hàng, giá bán tương đương và gặp cùng loại khó khăn trong phân phối. Hoặc chi phí mua bảo hiểm của khách hàng thường tương đương nhau và các công ty bảo hiểm thường cố gắng làm khác biệt sản phẩm của họ thông qua những dịch vụ mà họ cung cấp cho người nhận bảo hiểm.

Trái lại, đối với những doanh nghiệp tham gia hoạt động kinh doanh trong nhiều ngành và bán những sản phẩm (dịch vụ) không liên quan với nhau thường phải đối phó với những bất ổn cao hơn từ môi trường bên ngoài.

Như chúng ta đã phân tích trong chương 15, đa số các ngành kinh doanh đã và đang phải chịu sự tác động cực kỳ mạnh mẽ của những tiến bộ về công nghệ. Trong một số ngành, công nghệ được đổi mới hoàn toàn chỉ sau 5 năm. Chẳng hạn, sự gia tăng nhanh chóng số lượng máy tính cá nhân và các mạng thông tin - máy tính đã phá vỡ thế độc quyền của những tập đoàn lớn trong nhiều ngành. Máy tính cá nhân cho phép các doanh nghiệp nhỏ thâm nhập và cạnh tranh một cách hiệu quả về dịch vụ và giá cả với các tập đoàn lớn.

** Bước 2 - Xác định khoảng cách giữa thành tích và mục đích*

Khoảng cách giữa thành tích và mục đích là sự chênh lệch giữa những gì

mà doanh nghiệp mong muốn tận dụng từ những cơ hội kinh doanh của nó và những kết quả thực tế đã đạt được. Một nhà quản trị đã đưa ra 5 câu hỏi để cấp dưới của ông ta đánh giá khoảng cách thành tích như sau:

a - Theo dự đoán của bạn, những thay đổi của môi trường bên ngoài sẽ có ảnh hưởng như thế nào đối với doanh nghiệp trong 5 năm tiếp theo?

b - Hiện trạng của yếu tố môi trường (như các quy định của nhà nước, khách hàng và các đối thủ cạnh tranh...) và chúng đang tác động đến các hoạt động kinh doanh như thế nào?

c - Doanh nghiệp cần tạo ra những lợi thế so sánh mới (sản phẩm, kênh phân phối, giá cả) như thế nào để đối phó với những thay đổi trên của môi trường?

d - Những kết quả mà doanh nghiệp có thể đạt được là gì?

c - Doanh nghiệp có thể phạm phải những sai lầm gì?

* *Bước 3 - Chẩn đoán những vấn đề của doanh nghiệp*

Mục đích của bước này là nhận diện tính chất và nội dung của vấn đề trước khi hành động.

Các vấn đề của doanh nghiệp thường do nhiều nguyên nhân tạo ra. Khi tiến hành chẩn đoán, các nhà quản trị nên bắt đầu bằng cách trả lời những câu hỏi sau:

a - Những vấn đề cụ thể cần phải điều chỉnh là gì?

b - Nguyên nhân của những vấn đề này là gì?

c - Cần tiến hành những thay đổi gì để giải quyết những vấn đề này?

d - Những lực lượng nào ủng hộ và lực lượng nào chống lại những thay đổi này?

e - Mục tiêu của những thay đổi này là gì? Chúng được đo lường như thế nào?

Những kỹ thuật thu thập dữ liệu như kỹ thuật thăm dò ý kiến, tổ chức hội thảo, phỏng vấn không chính thức... thường được sử dụng để chẩn đoán vấn đề. Mục tiêu của những kỹ thuật này nhằm tránh những định kiến chủ quan của những người có trách nhiệm.

Đối với những vấn đề liên quan đến con người thì đòi hỏi phải áp dụng kỹ thuật thăm dò ý kiến và do các nhà tư vấn chuyên nghiệp thực hiện. Kết quả nghiên cứu này có thể cho phép ban lãnh đạo đánh giá thái độ của nhân viên về lương bổng, thời gian và điều kiện làm việc. Ý kiến của nhân viên được ghi chép nặc danh nên họ có thể bộc lộ những tình cảm thực mà không sợ bị trả đũa. Kết

quả nghiên cứu theo phương pháp này có thể chỉ ra nhiều vấn đề tiềm tàng trong tổ chức.

** Bước 4 - Nhận diện nguồn gốc của sự chống đối đổi mới*

Nhiều doanh nghiệp đã bị thất bại hoàn toàn khi tiến hành đổi mới, bởi những nỗ lực đổi mới thường gặp phải những chống đối ngầm từ bên trong. Những nhà quản trị có kinh nghiệm có thể dễ dàng nhận thấy tình trạng này, cùng những nguyên nhân khiến người ta chống lại sự đổi mới.

1 - Nguyên nhân của sự chống đối đổi mới

Một số người chống lại sự thay đổi và đổi mới bởi lo sợ rằng bản thân họ sẽ không thể đáp ứng được những yêu cầu về kỹ năng và năng lực cần thiết do sự thay đổi tổ chức đặt ra đối với họ. Một trở ngại quan trọng khác đối với tiến trình đổi mới là nhiều nhà quản trị không có khả năng thay đổi về nhận thức và hành động để theo kịp tốc độ thay đổi của doanh nghiệp. Thậm chí, có một số người nhận thấy rằng đổi mới là cần thiết nhưng họ không thể thay đổi.

Tựu trung, người ta thường bị cản trở khi tiến hành đổi mới bởi năm nguyên nhân: bảo vệ quyền lợi riêng, không hiểu rõ hoặc thiếu lòng tin vào đổi mới, khác nhau về đánh giá tình huống, bị hạn chế về các nguồn lực và những trở ngại do tuân thủ những thỏa thuận với các tổ chức khác.

- Những người có quyền lợi gắn liền với sự duy trì tình trạng hiện tại của doanh nghiệp thường chống lại sự đổi mới. Bởi sự đổi mới doanh nghiệp có thể dẫn tới sự thu nhỏ quy mô, cắt giảm chi phí và tái cấu trúc cơ cấu tổ chức, do đó làm cho nhiều người bị thay đổi chỗ làm, giảm thu nhập, thậm chí bị sa thải...

- Nhiều người chống lại đổi mới do họ không hiểu rõ những ý nghĩa tiềm ẩn của nó. Bất cứ sự hiểu lầm hay thiếu tin tưởng vào đổi mới cũng có thể tạo thành sự chống đối. Hình thức chống đối này thường làm cho các nhà quản trị bất ngờ, bởi nhiều người cho rằng nhân viên chỉ chống lại đổi mới khi nó không đem lại quyền lợi cho họ.

- Nhân viên cũng có thể chống lại đổi mới nếu những đánh giá tình hình của họ khác với nhận định của các nhà quản trị. Trong khi đó, nhiều nhà quản trị thì cho rằng, với những thông tin giống nhau thì người ta có thể đưa ra những nhận định giống nhau. Giả thiết này không phải lúc nào cũng đúng.

- Nhiều doanh nghiệp rất chú trọng vào đổi mới để theo kịp và vượt lên trước những thay đổi của môi trường, nhưng do các nguồn lực của chúng bị hạn chế nên không thể thực hiện được bất cứ sự thay đổi nào.

- Nhiều dự kiến đổi mới của các doanh nghiệp rất có triển vọng song đã không thực hiện được bởi những ràng buộc do những thỏa thuận của doanh

ngành đã ký kết với các tổ chức khác. Chẳng hạn, một doanh nghiệp có thể không thực hiện được dự định tái cơ cấu tổ chức, bởi nó có thể gặp phải sự phản đối gay gắt của công đoàn hoặc công nhân.

Những trở ngại này thường gặp phải trong các mối quan hệ với các nhà cung ứng, các đối thủ cạnh tranh, nhà thầu và các cơ quan công quyền.

2 - Những phương pháp khắc phục sự chống đối

Không phải tất cả mọi hiện tượng chống lại sự đổi mới đều là xấu. Bởi có những trường hợp, sự chống đối thúc đẩy ban lãnh đạo công ty phải xem xét lại các dự kiến đổi mới. Như vậy, thái độ của nhân viên có thể tạo thành một cơ chế cân bằng và kiểm soát để đảm bảo rằng các nhà quản trị phải có kế hoạch và tiến hành các bước đổi mới một cách hợp lý. Một sự phản đối hợp lý có thể khiến ban lãnh đạo công ty phải xem xét dự kiến đổi mới cẩn thận hơn, do đó có thể đưa ra những quyết định có chất lượng cao hơn.

Trên thực tế sẽ không bao giờ hết sự phản đối đổi mới. Do đó các nhà quản trị cần biết cách làm giảm và loại bỏ những chống đối đó. Bảng 16.1 liệt kê tóm tắt bốn phương pháp thường được sử dụng để khắc phục sự chống đối.

. Phương pháp 1 - loại bỏ sự chống đối đổi mới thông qua giáo dục và truyền thông. Phương pháp này sẽ rất lý tưởng khi nguyên nhân của sự chống đối là do thiếu thông tin hoặc do thông tin sai lệch và người chống đối chính là người phải thực hiện đổi mới.

Bảng 16.1 - Một số phương pháp khắc phục sự chống đối đổi mới

Phương pháp	Thường được sử dụng trong các tình huống	Thuận lợi	Bất lợi
1 - Giáo dục và truyền thông	Khi bị thiếu thông tin hay thông tin sai lạc.	Khi được thuyết phục, người chống đối sẽ trở thành người tham gia thực hiện đổi mới tích cực	Có thể mất nhiều thời gian nếu có nhiều người liên quan.
2 - Tham gia và gắn bó với đổi mới	Khi những người khởi xướng không có đầy đủ thông tin cần thiết để thiết kế tiến trình đổi mới và nhiều người khác có quyền xem xét để phản bác	Khi trở thành người trong cuộc, người ta sẽ cam kết thực hiện đổi mới. Họ sẽ liên kết những thông tin thích hợp thành một kế hoạch đổi mới	Có thể mất nhiều thời gian nếu những người tham gia thiết kế một kế hoạch đổi mới không phù hợp.

3 - Thương lượng và thỏa hiệp	Khi có một số người hay nhóm bị thiệt hại về quyền lợi do đổi mới	Đôi khi là phương pháp dễ dàng để tránh khỏi sự chống đối quyết liệt	Có thể khá tốn kém về tiền bạc nếu phía đối tác không muốn thỏa hiệp.
4 - Vận động hậu trường và lôi kéo	Khi những sách lược khác tỏ ra không hữu hiệu hoặc quá tốn kém	Nó có thể là một giải pháp tương đối nhanh và ít tốn kém	Có thể phát sinh nhiều vấn đề trong tương lai nếu người ta thấy bị lôi kéo.

- Khi những người chống đối tiềm tàng được tham gia thiết kế và thực hiện tiến trình đổi mới dự kiến thì họ thường sẽ không chống lại sự đổi mới nữa. Mức độ tham gia vào tiến trình đổi mới càng cao, thì sự chống đối càng giảm và ngược lại.

Nhiều nhà quản trị cho rằng những nỗ lực đổi mới luôn bao hàm sự tham gia của mọi người. Tuy nhiên, nhiều nhà quản trị khác lại cho rằng đó là một quan niệm sai lầm.

Thực vậy, phương pháp tham gia chỉ đạt hiệu quả tốt trong những trường hợp mà những đổi mới dự kiến cần đến thông tin từ nhiều người để thiết kế và thực hiện chúng. Mặt khác, phương pháp này cũng có những bất lợi là nếu không được quản lý tốt, nó có thể đem lại những giải pháp tồi và tốn nhiều thời gian. Bởi vậy phương pháp này thường không hữu hiệu trong trường hợp đòi hỏi phải có những đổi mới nhanh chóng.

- Phương pháp giải quyết sự chống đối thứ ba là thương lượng và thỏa hiệp bằng cách đưa ra những khuyến khích hay phần thưởng dành cho những người chống đối. Phương pháp này tỏ ra đặc biệt thích hợp khi những người chống đối là những người chịu thiệt thòi do tiến hành đổi mới. Chẳng hạn, khi doanh nghiệp hiện đại hóa công nghệ dẫn tới dư thừa lao động, thì cần phải có chính sách bồi hoàn thỏa đáng đối với những người bị mất việc làm, hoặc doanh nghiệp phải tài trợ kinh phí để đào tạo lại họ.

- Phương pháp thứ tư là vận động, lôi kéo để làm cho những người chống đối thay đổi thái độ. Phương pháp này thường sử dụng những thông tin có chọn lọc.

Một hình thức của phương pháp này là vận động hậu trường. Vận động hậu trường là thủ thuật thuyết phục không chính thức nhằm nhận được sự ủng hộ, nhất trí của những người tham gia vào quá trình ra quyết định và loại bỏ sự phản đối của họ.

Trong trường hợp vận động một nhóm thì nên giao cho người đứng đầu nhóm một vai trò nào đó trong tiến trình đổi mới. Đây không phải là

hình thức tham gia bởi người đề xướng đổi mới không thực sự muốn có sự tham gia của những người được lôi kéo.

Tuy nhiên, nếu những người được vận động, lôi kéo cảm thấy bị lừa gạt thì họ sẽ có những phản ứng rất tiêu cực đối với đổi mới. Nhiều nhà quản trị cho rằng, khi lôi kéo cấp dưới có thể sẽ tạo ra sự chống đối đối với đổi mới mạnh hơn so với áp dụng các sách lược khác và có thể làm phát sinh nhiều vấn đề mới trong tương lai.

3 - Cách lựa chọn phương pháp phù hợp

Có 5 yếu tố cần xem xét khi lựa chọn một phương pháp khắc phục sự phản đối đổi mới.

a - Cường độ và hình thức chống đối

Khi gặp phải sự chống đối lớn hơn dự kiến thì sẽ gặp nhiều khó khăn hơn để vượt qua. Trong trường hợp này, phương pháp truyền thống và phương pháp cùng tham gia là những phương pháp phù hợp nhất để khắc phục sự chống đối quá mạnh mẽ.

b - Quyền hạn của người phản đối đổi mới

Khi quyền hạn của người phản đối càng lớn thì những người đề xuất đổi mới càng phải tìm cách ràng buộc chặt họ vào tiến trình đổi mới. Bởi vậy, trong trường hợp này, phương pháp tham gia là phù hợp nhất.

Ngược lại, nếu người đề xuất có địa vị càng cao thì càng nên dùng phương pháp thương lượng.

c - Nhu cầu về thông tin và sự cam kết của mọi người

Khi nhu cầu về thông tin và sự cam kết của những người khác để phục vụ cho thiết kế và thực hiện đổi mới càng lớn thì người chủ trì đổi mới càng nên áp dụng phương pháp giáo dục và tham gia.

d - Tinh cấp bách của đổi mới

Sự đe dọa đối với thành tích, hay sự sống còn của doanh nghiệp càng cấp bách và mạnh mẽ nếu không đổi mới, thì càng nên áp dụng phương pháp thương lượng, hoặc phương pháp vận động lôi kéo.

e - Hậu quả trước mắt và lâu dài

Bất luận sự lựa chọn phương pháp khắc phục sự chống đối qua xem xét 4

yếu tố trên như thế nào, thì nhà quản trị vẫn phải xem xét những tác động trước mắt và lâu dài của đổi mới. Sự phân đối đổi mới của mọi người có thể có những ảnh hưởng tiêu cực cả trước mắt và lâu dài.

Tự trung, mỗi phương pháp khắc phục sự chống đối đều có những ưu điểm riêng. Chẳng hạn, phương pháp truyền thông và phương pháp thương lượng thương giải quyết được những chống đối ban đầu và đem lại những lợi ích lâu dài. Phương pháp tham gia có tác dụng làm giảm sự chống đối cả trước mắt và lâu dài. Còn phương pháp vận động, lôi kéo có thể nhanh chóng loại bỏ sự chống đối trước mắt, nhưng có thể dẫn tới những chống đối lâu dài.

** Bước 5 - Thiết lập mục tiêu của đổi mới*

Để đổi mới đạt hiệu quả cao, cần thiết lập mục tiêu trước khi các hoạt động đổi mới được bắt đầu. Nếu có thể, các mục tiêu của đổi mới nên được:

- 1) Được đặt trên cơ sở những nhu cầu thực tế của doanh nghiệp và nhân viên.
- 2) Biểu diễn dưới những hình thức rõ ràng và có thể đo lường được.
- 3) Gắn liền với các chính sách của doanh nghiệp.
- 4) Có thể đạt tới được.

Chẳng hạn, nếu mục tiêu của một chương trình đổi mới là nhằm giúp các nhà quản trị cấp cơ sở giảm thời gian ngừng máy, thì một trong những nghĩa vụ của doanh nghiệp là phải huấn luyện những nhà quản trị này một cách đầy đủ về vận hành và bảo trì máy móc trước khi bắt đầu chương trình. Ban lãnh đạo cấp cao cũng phải giải thích rõ những yêu cầu đối với đổi mới, các giải pháp để đạt được mục tiêu cần giao quyền phụ trách các hoạt động bảo trì cho các nhà quản trị cấp cơ sở.

** Bước 6 - Tìm kiếm các giải pháp đổi mới*

Bước tiếp theo trong hoạch định đổi mới doanh nghiệp là tìm kiếm những giải pháp có ích. Trong nhiều trường hợp, sự đổi mới thành công có thể chỉ dựa vào sự thay đổi một số yếu tố nào đó trong doanh nghiệp. Có 4 phương diện tiếp cận đổi mới liên quan chặt chẽ với nhau là công nghệ, cơ cấu tổ chức, công việc và con người. Những phương diện tiếp cận này sẽ được đề cập chi tiết trong phần sau. Sự thay đổi của bất cứ yếu tố nào trong bốn yếu tố trên đều có những tác động mạnh mẽ đến các yếu tố còn lại.

Các giải pháp thuộc mỗi phương diện tiếp cận đổi mới được liệt kê trong bảng 16.2. Chẳng hạn, phương diện tiếp cận công nghệ chủ yếu dựa vào những thay đổi thuộc quy trình sản xuất, phương pháp sản xuất, nguyên liệu và hệ thống thông tin.

Phương diện tiếp cận cơ cấu tổ chức thì chú trọng vào những thay đổi về cơ cấu tổ chức nội bộ như: sắp xếp lại các phòng - ban, điều động nhân sự và sát nhập hay tách, chia các phòng, bộ phận.

Phương diện tiếp cận nhiệm vụ tập trung vào thay đổi những hành động và trách nhiệm thuộc từng công việc cụ thể. Phương diện tiếp cận này có thể làm tăng hoặc giảm những yêu cầu về kỹ năng, kiến thức đối với nhân viên đang đảm nhiệm công việc và cũng làm thay đổi những chuẩn mực thành tích của họ.

Bảng 16.2 - Các phương diện tiếp cận đổi mới và những giải pháp để thực hiện chúng.

Phương diện tiếp cận	Giải pháp
. Công nghệ	. Áp dụng những thành tựu của công nghệ thông tin, tự động hóa, vi tính hóa
. Cơ cấu tổ chức	. Thay đổi cơ cấu tổ chức . Cải tổ các hệ thống công nhân, đánh giá, khen thưởng chính thức. . Phân tán quyền hạn và trách nhiệm bằng ủy quyền cho cấp dưới.
. Nhiệm vụ	. Áp dụng các chương trình làm phong phú công việc. . Thành lập các nhóm chất lượng và các nhóm làm việc tự quản.
. Con người	. Nghiên cứu và hành động dựa trên thông tin phản hồi tổng quát . Thực hiện các chương trình xây dựng nhóm và hoạch định con đường nghề nghiệp trong tổ chức.

Trọng tâm của phương diện tiếp cận con người nhằm cải thiện trình độ kỹ năng của nhân viên và tính hiệu quả của doanh nghiệp bằng các chương trình huấn luyện và phát triển nguồn nhân lực. Đối với các nhà quản trị, phương pháp tiếp cận này chú trọng cải thiện những kỹ năng cần thiết để họ có thể thực hiện tốt các vai trò của nhà quản trị.

** Bước 7 - Thực hiện đổi mới*

Bước thứ 7 là thực hiện và làm phong phú sự đổi mới. Khả năng để duy trì sự đổi mới liên tục tùy thuộc rất nhiều vào những hoạt động tích cực, có chủ đích của doanh nghiệp trong suốt quá trình đổi mới và sau khi đổi mới. Những người có hành động mới, tích cực và thành tích tốt phải được khen thưởng hợp lý. Những phần thưởng phù hợp của tổ chức có thể đề cao chương trình đổi mới. Khi nhân viên cho rằng phần thưởng đối với những thành tích đổi mới là xứng đáng thì họ sẽ cố gắng duy trì và phát huy. Đồng thời, việc thực hiện các

chương trình đổi mới mới cũng có thể đạt được những thành tựu cao hơn nếu những nhân viên thực hiện các hoạt động đổi mới được tham gia vào quá trình thiết kế các chương trình đổi mới.

** Bước 8 - Tiếp tục đổi mới*

Trong bước này, các nhà quản trị phải đánh giá mức độ thành công của tiến trình đổi mới. Sự đánh giá này dựa trên cơ sở so sánh các thành tích trên các phương diện: mức độ thỏa mãn của khách hàng, năng suất, phát triển sản phẩm mới, thị phần v.v... trước và sau đổi mới. Qua đó xác định mức tăng, giảm của các tiêu thức này. Để thực hiện tốt những đánh giá này thì trước khi thực hiện chương trình đổi mới, ban lãnh đạo doanh nghiệp phải đánh giá hiện trạng của các tiêu thức trên, thiết lập mục tiêu và các mức chuẩn thành tích mà chương trình phải đạt đến. Chúng là cơ sở để đo lường mức độ thành công của chương trình.

Thật là lý tưởng nếu việc đánh giá thành tích của đổi mới được thực hiện liên tục, do chính những người có liên quan và tham gia vào chương trình này tự đánh giá. Tuy nhiên, đây là công việc rất cần thiết bởi thông qua tự đánh giá mọi người sẽ thấy rõ họ đang ở đâu và có thể đưa ra những điều chỉnh cần thiết.

Trên phương diện quản trị, các nhà quản trị cần tiến hành đánh giá thành tích đổi mới vào những khoảng thời gian định trước. Dựa vào những kết quả đánh giá, ban lãnh đạo doanh nghiệp quyết định tiếp tục chương trình hoặc tiến hành một chương trình đổi mới khác.

III - CÁC PHƯƠNG DIỆN TIẾP CẬN ĐỔI MỚI CỦA DOANH NGHIỆP

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét mở rộng hơn đối với các phương diện tiếp cận đổi mới đã được đề cập trong phần trước. Mặt khác, trong các chương trước chúng ta cũng đã đề cập tới các chương trình làm phong phú công việc và đổi mới cơ cấu tổ chức nên những nội dung này sẽ được thảo luận một cách khái quát. Đồng thời, việc lựa chọn phương diện tiếp cận đổi mới trong doanh nghiệp tùy thuộc vào những tín hiệu phát đi từ khách hàng và những thay đổi về hành vi của nhân viên khi họ thực hiện nhiệm vụ.

1 - Phương diện công nghệ

Đầu thế kỷ 20 này, Frederik Taylor đã đổi mới các phân xưởng chế tạo dựa trên những ý tưởng của lý thuyết quản trị khoa học. Mục tiêu chính của ông là

gia tăng tính hiệu quả của doanh nghiệp thông qua các nguyên lý quản trị khoa học. Tuy nhiên, kể từ đầu những năm 1980, công nghệ thông tin đã và đang làm thay đổi tận gốc những nguyên lý quản trị của Taylor. Trong chương 15, chúng ta đã đề cập cách thức thiết kế và vận hành một hệ thống thông tin quản trị và những hoạt động đổi mới công nghệ thông tin của doanh nghiệp. Những thành tựu của công nghệ thông tin như máy vi tính, phần mềm và mạng truyền thông điện tử... đang được áp dụng khá rộng rãi trong quản trị và điều hành các doanh nghiệp. Ngày nay, công nghệ thông tin được sử dụng như một công cụ hữu hiệu giúp các doanh nghiệp tái thiết kế hoặc hỗ trợ các quá trình kinh doanh mới và được sử dụng trong hầu hết các lĩnh vực của doanh nghiệp như vận chuyển hàng hóa - nguyên vật liệu, marketing, hoạch định, sản xuất, quản trị nguồn nhân lực... Tại Hoa Kỳ, dựa vào những thành tựu của công nghệ thông tin nhiều công ty đang tiến hành các chương trình "tái lập" nhằm đổi mới các hoạt động quản trị, gia tăng tính linh hoạt của doanh nghiệp, hướng về khách hàng và thỏa mãn đối đa nhu cầu của họ... Các hoạt động của doanh nghiệp được tiến hành theo những quá trình đồng bộ, trong doanh nghiệp hình thành những nhóm công tác thuộc nhiều bộ phận chức năng khác nhau cùng tham gia hoàn thành các đơn đặt hàng của khách hàng. Công nghệ thông tin cho phép các thành viên của nhóm giữ vững các mối liên hệ công việc với nhau và các mối liên hệ khác với các nhà cung ứng và khách hàng.

2 - Phương diện cơ cấu tổ chức

Nhiều doanh nghiệp thường đạt được những thành tích kinh doanh cao thông qua việc tái tổ chức lại cơ cấu của nó. Dưới đây là những lý do và áp lực thúc đẩy các nhà quản trị tiến hành các biện pháp đổi mới cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp:

- Áp lực cạnh tranh trên thị trường tạo ra những sức ép đòi hỏi doanh nghiệp phải thay đổi cơ cấu tổ chức để đảm bảo tính linh hoạt và gia tăng lợi nhuận. Các bộ phận, phân xưởng có nhiệm vụ, chức năng chồng chéo nhau phải được sát nhập và nhân sự phải được bố trí hợp lý. Các chức năng trung gian không phát huy hiệu năng phải bị loại bỏ.
- Duy trì hoặc gia tăng thị phần trong một thị trường toàn cầu đang được quốc tế hóa một cách nhanh chóng. Những doanh nghiệp có năng lực xuất khẩu mạnh, hoặc có nhiều dự án đầu tư, liên doanh ở nước ngoài có thể phải thành lập những phòng chức năng chuyên trách những công việc này.
- Quá trình sát nhập và hợp nhất giữa các công ty cũng xuất hiện yêu cầu phải tổ chức lại cơ cấu của doanh nghiệp.

- Những tiến bộ về công nghệ cũng có thể làm phát sinh nhu cầu phải tổ chức lại doanh nghiệp nhằm tận dụng những lợi thế tiềm tàng của công nghệ mới.

3 - Phương diện nhiệm vụ

Một khi một công việc thay đổi dù bởi bất cứ lý do nào, thì nhiệm vụ cũng thay đổi. Trong chương 8, chúng ta đã thấy rằng sự thay đổi của các công việc cụ thể với mục đích nhằm gia tăng cả về chất lượng công việc và năng suất đều được gọi là làm phong phú công việc. Có thể tóm tắt những đặc điểm chính của chương trình này như sau:

- Chương trình làm phong phú công việc nhằm làm thay đổi các mối quan hệ cơ bản giữa nhân viên và công việc của họ. Lý thuyết làm phong phú công việc dựa trên giả thuyết cho rằng chính công việc có thể là một yếu tố thúc đẩy mạnh mẽ đối với nhân viên, làm tăng sự thỏa mãn của họ và tăng năng suất. Đồng thời trong một số trường hợp, công việc chỉ có thể giúp nhân viên thỏa mãn các nhu cầu bậc thấp và chương trình làm phong phú công việc tạo ra những phương tiện thúc đẩy họ hướng tới thỏa mãn các nhu cầu bậc cao.
- Làm phong phú công việc có thể trực tiếp làm thay đổi các hành động của nhân viên và dần dần hình thành những thái độ tích cực hơn đối với công việc và công ty, đồng thời tạo thành sự tự ý thức về bản thân họ. Mặt khác, do việc làm phong phú công việc thường làm gia tăng ý thức tự quản và tự do cá nhân nên thúc đẩy nhân viên có thái độ ủng hộ đổi mới.
- Làm phong phú công việc tạo ra nhiều cơ hội để khởi xướng các chương trình đổi mới doanh nghiệp. Nhiều vấn đề về kỹ thuật thường bộc lộ khi công việc được thay đổi, bởi vậy đây là cơ hội để các nhà quản trị rà soát lại công nghệ đã áp dụng. Còn những vấn đề thuộc về sự liên kết con người thường xuất hiện trong mối quan hệ giữa các nhà quản trị với nhân viên, giữa công nhân với nhau... lại là những cơ hội của các chương trình làm phong phú công việc nhằm phát triển những kỹ năng mới và các nhóm làm việc.
- Các chương trình làm phong phú công việc có thể nhân tính hóa một doanh nghiệp. Nhân viên được nâng cao tinh thần để từ đó phát huy mọi khả năng và làm tốt công việc của họ. Đây là những cơ sở tạo ra sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

4 - Phương diện con người

Các phương diện công nghệ, cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ cố gắng thay đổi phương pháp tiến hành công việc nhằm nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp. Các phương diện tiếp cận này dựa trên sự tin tưởng rằng nhân viên sẽ đạt được năng suất cao hơn nếu được làm việc trong một môi trường thích hợp. Trái lại, phương diện tiếp cận con người cố gắng nhằm làm thay đổi hành vi của nhân viên một cách gián tiếp thông qua những thay đổi về kỹ năng, thái độ, nhận thức và những kỳ vọng của họ. Những kỹ năng, thái độ, nhận thức mới có thể khuyến khích nhân viên tìm kiếm sự đổi mới về nhiệm vụ, công nghệ và cơ cấu của doanh nghiệp.

Có khá nhiều phương pháp gián tiếp tác động vào thái độ và hành vi của cá nhân, nhóm hoặc tổ chức và chúng được gọi với tên chung là các phương pháp phát triển tổ chức.

Phát triển tổ chức là chiến lược khoa học về hành vi được vạch ra nhằm hiểu, thay đổi và phát triển lực lượng lao động của doanh nghiệp để cải thiện tính hiệu quả của nó. Mặc dù phát triển tổ chức thường bao hàm cả những thay đổi về cơ cấu, công nghệ và nhiệm vụ, song trọng tâm của nó là thay đổi con người. Nội dung của phương pháp phát triển tổ chức bao gồm nghiên cứu thông tin phản hồi, nâng cao tính hiệu quả của các nhóm trong doanh nghiệp và cải thiện mối quan hệ giữa các cá nhân. Phương pháp này thường được áp dụng để giải quyết những vấn đề và mâu thuẫn bên trong và giữa các nhóm.

4.1 - Giá trị của phương pháp phát triển tổ chức

Phương pháp này có ba tập hợp giá trị chủ yếu, gồm:

- *Những giá trị hướng tới con người:* Người ta thường có những ước muốn tự nhiên muốn vươn tới sự trưởng thành và phát triển. Mục đích của phát triển tổ chức là nhằm giúp nhân viên vượt qua mọi trở ngại để trưởng thành và đóng góp ngày càng nhiều hơn cho doanh nghiệp. Nó coi trọng con người với phẩm giá, sự tôn trọng, hành động ngay thẳng và truyền thông tối đa.
- *Những giá trị hướng tới nhóm:* Sự công nhận, hợp tác và tham gia vào nhóm làm bộc lộ những tình cảm và nhận thức của nhân viên. Nếu nhóm không công nhận hoặc tôn trọng tình cảm của các thành viên của nó thì sẽ làm giảm tinh thần hăng hái của nhân viên trong việc tìm kiếm các giải pháp cho các vấn đề. Sự cởi mở, chân thật trong nhóm có thể thúc đẩy nhân viên tích cực làm việc.
- *Những giá trị hướng tới doanh nghiệp:* Cách thức liên kết nhóm có ảnh

hường mạnh mẽ đến tính hiệu quả của nó. Sự phát triển tổ chức thừa nhận tầm quan trọng của những thay đổi được khởi xướng từ cấp lãnh đạo và được đưa dần dần vào toàn bộ doanh nghiệp. Một nhà quản trị đã nhận xét: “Sự đổi mới thành công giống như một thác nước, nó đổ từ trên xuống dưới”. Trong khi đó các mối liên hệ giữa các cấp của doanh nghiệp được tôi luyện thông qua các nhóm.

4.2 - Các phương pháp phát triển tổ chức

Có khá nhiều phương pháp phát triển tổ chức, nhưng chúng ta chỉ đề cập đến hai phương pháp thông dụng nhất là nghiên cứu thông tin phản hồi và xây dựng các nhóm trong tổ chức.

• Phương pháp nghiên cứu thông tin phản hồi

Phương pháp này cho phép các nhà quản trị và nhân viên cung cấp thông tin phản hồi về tổ chức và nhận được những thông tin phản hồi về các hoạt động của họ. Những thông tin này trở thành chủ đề thảo luận của nhóm và là tác nhân kích thích sự đổi mới.

Những thông tin phản hồi chính xác nhận được từ những người khác về hành động và thành tích của một người là một trong những giá trị và đặc trưng cơ bản của phương pháp phát triển tổ chức.

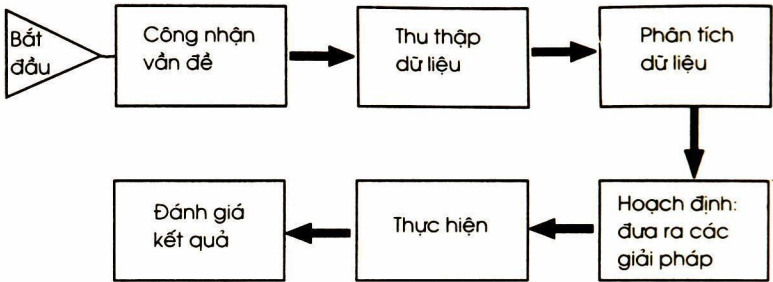
Người ta có thể áp dụng các phương pháp như thăm dò ý kiến, bảng câu hỏi, ... để thu thập thông tin phản hồi.

• Phương pháp xây dựng nhóm trong tổ chức

Phương pháp này nhằm giúp các nhóm trong doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn thông qua những thử nghiệm và cải tiến về cơ cấu tổ chức, lãnh đạo, truyền thông, giải quyết các mâu thuẫn và thỏa mãn các thành viên của nhóm. Hiệu quả hoạt động của nhóm tùy thuộc vào sự hợp tác giữa các thành viên của nó, bởi mọi người phải cùng nhau làm việc để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức và giải quyết những vấn đề phát sinh. Cần xác định chính xác những vấn đề cần tập trung giải quyết và phạm vi liên quan của chúng.

Một chương trình xây dựng nhóm thường bắt đầu từ cấp lãnh đạo của tổ chức và được triển khai ra khắp doanh nghiệp nhằm tập trung giải quyết những vấn đề nổi cộm của các nhóm hay bộ phận. Thông thường, chương trình xây dựng nhóm thường diễn ra theo trình tự như mô hình được trình bày trong sơ đồ 16.3. Chương trình được bắt đầu khi một vấn đề được công nhận. Sau đó người ta tiến hành thu thập và phân tích, xử lý thông tin nhằm chẩn đoán sự tiến triển của vấn đề và nguyên nhân của nó. Bước tiếp theo là tiến hành hoạch

định và giải quyết vấn đề bằng việc thực thi những giải pháp đã dự kiến. Cuối cùng, nhóm tiến hành đánh giá kết quả của chương trình.



Sơ đồ 16.3 - Mô hình điển hình về một chương trình xây dựng nhóm.

4.3 - Đánh giá các phương pháp

- *Phương pháp nghiên cứu thông tin phản hồi* là phương pháp phát triển tổ chức khá hữu hiệu. Nó đã được sử dụng trong rất nhiều loại tổ chức. Phương pháp này phát huy tác dụng tốt nhất khi được sử dụng như cầu nối giữa bước chẩn đoán các vấn đề của tổ chức và bước thực hiện các giải pháp trên phương diện con người để đổi mới tổ chức. Phương pháp này cho phép thu thập dữ liệu từ một số lượng lớn nhân viên và cung cấp thông tin trở lại cho họ để hỗ trợ giải quyết các vấn đề của tổ chức.
- *Phương pháp xây dựng nhóm* cũng tỏ ra rất hữu ích đối với các doanh nghiệp bởi các lý do:

- Thứ nhất, nó chủ yếu tập trung vào những tình cảm và thái độ của các thành viên trong nhóm. Bởi thái độ và tình cảm của nhân viên có thể trở thành những chướng ngại cản trở đổi mới nếu không được quan tâm đúng mức.

- Thứ hai, các mối quan hệ không chính thức giữa các thành viên trong nhóm cũng có thể góp phần nâng cao hiệu quả đổi mới của tổ chức.

- Thứ ba, phương pháp xây dựng nhóm có thể cải thiện thành tích của nhóm, đặc biệt đối với những nhiệm vụ phức tạp, không thể tiêu chuẩn hóa và cần tới sự quyết định tập thể.

TÓM LƯỢC

1 - Những tiến bộ về công nghệ, sự thay đổi về nhu cầu của người tiêu dùng khuynh hướng toàn cầu hóa kinh doanh và vấn đề bảo vệ môi trường đã tạo thành những áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới các hoạt động kinh doanh và phong cách quản trị.

Tiến trình đổi mới của các doanh nghiệp thường gặp phải bốn thách thức cơ bản sau:

- a - Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp kiểu cơ cấu cơ giới - hành chính phải được thay thế bằng một cơ cấu mới, linh hoạt và cho phép phát huy tối đa tính sáng tạo của nhân viên.
- b - Thích nghi với những thay đổi của môi trường, gia tăng mức độ tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định.
- c - Cho phép các nhân viên và các nhóm phát triển những ý tưởng mới của họ.
- d - Cần thay thế những doanh nghiệp lớn, tập trung bằng những doanh nghiệp có cơ cấu mạng lưới, linh hoạt, gồm nhiều đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU), có thể phát huy những lợi thế trong cạnh tranh toàn cầu.

2 - Tiến trình hoạch định đổi mới doanh nghiệp gồm có các bước:

- a - Đánh giá những thay đổi của môi trường.
- b - Đánh giá khoảng cách giữa thành tích hiện tại và những mục tiêu mà doanh nghiệp muốn đạt đến.
- c - Chẩn đoán những vấn đề có thể xảy ra của doanh nghiệp.
- d - Nhận diện nguồn gốc của sự chống đối đổi mới.
- e - Thiết lập các mục tiêu của đổi mới, chúng cần được thể hiện một cách rõ ràng, thực tế và có thể thực hiện được.
- f - Tìm kiếm những giải pháp cho đổi mới để hoàn thành những mục tiêu đã đặt ra.
- g - Thực hiện sự đổi mới.
- h - Đánh giá kết quả đổi mới và quyết định tiếp tục hay không trở lại tiến trình đổi mới.

3 - Đổi mới có thể gặp phải những trở ngại bởi năm lý do:

- a - Nhân viên có quyền lợi gắn liền với tình trạng hiện tại của doanh nghiệp.

- b - Nhân viên không hiểu rõ mục đích, ý nghĩa tiềm ẩn của đổi mới.
- c - Có những khác biệt về cách nhận định, đánh giá tình hình và những vấn đề cần giải quyết giữa nhân viên và các nhà quản trị.
- d - Doanh nghiệp không có đủ những nguồn lực cần thiết.
- e - Những ràng buộc do các thỏa thuận giữa doanh nghiệp và các tổ chức khác.

4 - Có bốn phương pháp để khắc phục những trở ngại trên là:

- a - Giáo dục và truyền thông.
- b - Thúc đẩy sự tham gia của tất cả mọi người vào tiến trình đổi mới.
- c - Thương lượng và thỏa hiệp.
- d - Vận động hậu trường và lôi kéo.

Những phương pháp này được vận dụng và phát huy hiệu quả tùy theo từng loại trở ngại.

5 - Tùy theo tính chất của vấn đề, nhà quản trị có thể sử dụng một phương diện tiếp cận nào đó để tiến hành đổi mới. Các phương diện tiếp cận đổi mới bao gồm phương diện công nghệ, phương diện cơ cấu tổ chức, phương diện nhiệm vụ và phương diện con người.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1 - Những thay đổi nào thuộc môi trường kinh doanh đòi hỏi các doanh nghiệp phải tiến hành đổi mới?
- 2 - Ngày nay, các nhà quản trị thường phải đối phó với những thách thức nào trong quản lý doanh nghiệp?
- 3 - Một doanh nghiệp muốn hoạt động hiệu quả trong thời đại ngày nay và vào đầu thế kỷ 21 phải được thiết kế theo những chuẩn mực nào? Hãy nêu những đặc trưng chủ yếu của một doanh nghiệp được tổ chức theo cơ cấu đổi mới?
- 4 - Tiến trình đổi mới một doanh nghiệp điển hình được tiến hành theo những bước nào? Có nhất thiết phải tiến hành đầy đủ các bước và theo thứ tự đã được đề cập trong sơ đồ 16.2 không?
- 5 - Hãy nêu những nguyên nhân dẫn đến những chống đối đối với đổi mới? Có mấy phương pháp khắc phục sự chống đối đổi mới và chúng thường được vận dụng như thế nào?

- 6 - Các hoạt động đổi mới thường được diễn ra trên những phương diện nào? Trên mỗi phương diện, đổi mới thường được vận dụng theo những giải pháp nào?
- 7 - Hãy phân tích nội dung của các giải pháp được áp dụng trong mỗi phương diện tiếp cận đổi mới?
- 8 - Theo ý kiến của bạn, một nhà quản trị phải đợi bao nhiêu lâu để tuyên bố một chương trình đổi mới thành công hay không thành công? Tại sao?

BÀI TẬP TRẮC NGHIỆM

Thái độ của bạn đối với đổi mới như thế nào?

* **Chi dẫn:** Để tìm ra thái độ của bạn đối với đổi mới, hãy đánh dấu vào ký tự mà bạn chọn trong 18 câu hỏi dưới đây. Hãy nhớ rằng không có câu trả lời đúng hoặc sai.

- Ký hiệu:** RĐ : Rất đồng ý
Đ : Đồng ý
O : Không có ý kiến
K : Không đồng ý
RK : Rất không đồng ý

- 1 - Tôi luôn cố gắng đưa ra những ý tưởng mới và những phương diện tiếp cận mới đối với vấn đề cần giải quyết RĐ Đ O K RK
- 2 - Tôi thường tách rời các sự vật hay tình huống để tìm ra phương thức vận động của chúng. RĐ Đ O K RK
- 3 - Tôi thường trông mong vào những người bạn của tôi để tìm ra những cách sử dụng mới các phương pháp hay thiết bị hiện có. RĐ Đ O K RK
- 4 - Trong nhóm bạn chúng tôi, tôi thường là người đầu tiên đưa ra và thử nghiệm những ý tưởng hay phương pháp mới. RĐ Đ O K RK
- 5 - Tôi thường biểu lộ tính độc đáo và sáng tạo. RĐ Đ O K RK
- 6 - Tôi thích làm những công việc mà chúng đã từng gây ra những khó khăn lớn cho người khác. RĐ Đ O K RK

- | | |
|--|-------------|
| 7 - Tôi dự định xúc tiến nhiều cuộc tiếp xúc với các chuyên gia trong cùng lĩnh vực chuyên môn của tôi thuộc các công ty khác. | RĐ Đ O K RK |
| 8 - Tôi dự định dành nhiều thời gian và tiền bạc để theo đuổi những ý tưởng mới lạ. | RĐ Đ O K RK |
| 9 - Tôi thường đưa ra những lời phê bình tại các cuộc họp bàn về những phương pháp tiến hành công việc mới. | RĐ Đ O K RK |
| 10 - Khi được hỏi, các bạn của tôi thường nói tôi là người rất dí dỏm và hài hước. | RĐ Đ O K RK |
| 11 - Tôi hiếm khi bám lấy các nguyên tắc hoặc tuân theo các lễ nghi. | RĐ Đ O K RK |
| 12 - Tôi thường ngăn cản những cuộc họp chính thức để thảo luận về những ý tưởng mới. | RĐ Đ O K RK |
| 13 - Tôi thường ủng hộ những đề nghị của bạn bè về những phương pháp mới để tiến hành các công việc. | RĐ Đ O K RK |
| 14 - Có lẽ tôi sẽ không phản đối sự không rõ ràng trong phân công công việc. | RĐ Đ O K RK |
| 15 - Những người đi trạch khỏi những thủ tục đã được công nhận của tổ chức thì không nên bị phạt. | RĐ Đ O K RK |
| 16 - Tôi hy vọng được biết khối lượng công việc hơn là chất lượng công việc của tôi phải hoàn thành khi bắt đầu một dự án mới. | RĐ Đ O K RK |
| 17 - Tôi cần phải tích lũy đủ kiến thức và kinh nghiệm cho công việc của tôi, hoặc là tôi sẽ rời bỏ nó. | RĐ Đ O K RK |
| 18 - Tôi sẽ rời bỏ một công việc khi nó không tạo ra những thách thức đối với tôi | RĐ Đ O K RK |

* Cách cho điểm

Bạn hãy tự chấm điểm cho những câu trả lời của bạn theo biểu điểm sau:

RĐ = 5 điểm Đ = 4 điểm

O = 3 điểm K = 2 điểm

RK = 1 điểm

* Cách đánh giá

Hãy cộng tổng số điểm của tất cả các câu trả lời của bạn. Nếu số điểm càng lớn, thì càng chứng tỏ bạn là người sẵn sàng đổi mới và hoan nghênh sự thay đổi.

- Nếu số điểm ≥ 72 điểm \rightarrow Cao: Bạn là người thích vạch ra những kế hoạch đổi mới và nâng cao thành tích.
- Nếu số điểm $\geq 45 - 71$ \rightarrow Trung bình: Bạn là người không tích cực song cũng không phản đối đổi mới.
- Nếu số điểm < 45 \rightarrow Thấp: Bạn là người có khuynh hướng thích duy trì tình trạng hiện tại của doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

I - TIẾNG ANH

- 1 - Robert Kreitner; *Management*, Houghton Mifflin Company, Fifth Edition
- 2 - Don Hellriegel & John W.Slocum; *Management*; Addison - Wesley Publishing Company; 6th Edition
- 3 - Samuel C.Certo; *Modern Management*, Prentice Hall International, Inc.; Seventh Edition, 1997.
- 4 - Charles W.L.Hill & Gareth R.Jones; *Strategic Management*; Houghton Mifflin Company; 2nd Edition.
- 5 - Hamid Noori; *Managing the Dynamics of new technology*; Prentice Hall, 1990.
- 6 - Robert B.Reich; *The work of Nations*; Vintage Books; 1991
- 7 - Derek Torrington & Jane weightman & Kirsty Johns; *Effective Management*; Prentice Hall, 1990.
- 8 - Teruyasu Murakami; *Creativity and the next Generation of Japanese - Style Management*; The Magazine of creativity and Innovation Management, Black well, 1992.
- 9 - Randall P.White, Philip Hodgson & Stuart Crainer; *The future of Leader Ship*; Pitman publishing, 1996.

II - TIẾNG VIỆT:

- 10 - GS. Nguyễn Quang Toàn, *TQM & ISO - 9000*; Nhà XB Thống kê, 1996.
- 11 - Arthur Young; *Cẩm nang quản trị doanh nghiệp*; Nhà XB Tổng hợp An Giang, 1989.
- 12 - Nguyễn Hữu Thân; *Quản trị nhân sự*, Nhà XB Giáo dục, 1995.
- 13 - Nguyễn Hải Sản, *Quản trị Doanh nghiệp*; Nhà XB Thống kê, 1995.
- 14 - Phong Sơn Lê Nhật Trùng; *Giao tế nhân sự trong doanh nghiệp*; Nhà XB TP. Hồ Chí Minh; 1990.

MỤC LỤC

Lời nói đầu

5

Phần I

NHỮNG VẤN ĐỀ CĂN BẢN CỦA QUẢN TRỊ

<i>Chương I</i>	BẢN CHẤT CỦA QUẢN TRỊ	8
	I- Định nghĩa về quản trị	8
	II. Chức năng và vai trò của quản trị	13
	III- Nhà quản trị và nhà kinh doanh	20
	IV - Nhiệm vụ của nhà quản trị	23
	V. Các kỹ năng quản trị	26
	VI - Quản trị là một tiến trình năng động	29
	VII. Để trở thành nhà quản trị thành công	31
	Tóm lược	33
	Câu hỏi thảo luận	34
<i>Chương II</i>	SỰ PHÁT TRIỂN CỦA TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ	36
	I- Lý thuyết và thực tiễn của quản trị	36
	II- Các trường phái quản trị cổ điển	37
	III- Trường phái quản trị hành vi (hay quản trị tác phong - behavior)	48
	IV- Trường phái quản trị hệ thống	52
	V- Trường phái quản trị theo tinh hướng	55
	VI- Trường phái quản trị truyền thống phương Đông	57
	VII- Trường phái quản trị định lượng	60
	VIII- Một số khảo hướng quản trị hiện đại	61
	Tóm lược	66
	Câu hỏi thảo luận	67
	Bài tập trắc nghiệm	68
<i>Chương III</i>	MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ	71
	A. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ	72
	I. Môi trường văn hóa - xã hội	73

II - Môi trường chính trị - pháp luật	81
III. Môi trường kinh tế	87
IV - Môi trường công nghệ	90
B. MÔI TRƯỜNG VI MÔ	94
V - Môi trường vật chất	93
I - Khách hàng	94
II - Nhà cung cấp	95
III - Các đối thủ cạnh tranh	95
IV - Các doanh nghiệp mới gia nhập ngành	96
Tóm lược	98
Câu hỏi thảo luận	99
Bài tập trắc nghiệm	99

PHẦN II

HOẠCH ĐỊNH VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

Chương IV HOẠCH ĐỊNH	104
I. Tại sao phải hoạch định?	104
II. Cơ sở của hoạch định	107
III. Tiến trình hoạch định chiến lược	117
IV. Các cấp chiến lược của tổ chức	124
V. Các mô hình chiến lược SBU	127
Tóm lược	132
Câu hỏi thảo luận	133
Chương V NHỮNG CÔNG CỤ HỖ TRỢ HOẠCH ĐỊNH	134
I. Một số kỹ năng dự báo cơ bản	134
II. Các phương pháp tái hiện giả thiết	140
III. Quản trị theo mục tiêu (MBO)	143
IV. Phương pháp sơ đồ mạng lưới	150
V. Phân tích hòa vốn (Break-even analysis)	153
Tóm lược	157
Câu hỏi thảo luận	158

<i>Chương VI</i>	RA QUYẾT ĐỊNH	160
I.	Khái niệm	160
II.	Những điều kiện tiên quyết để ra quyết định	161
III.	Những yếu tố thành phần của tiến trình ra quyết định	162
IV.	Những điều kiện ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định	164
V.	Các mô hình ra quyết định	167
VI.	Một số kỹ năng ra quyết định	172
	Tóm lược	182
	Câu hỏi thảo luận	184
	Bài tập trắc nghiệm	184

PHẦN III

TỔ CHỨC

<i>Chương VII</i>	CƠ CẤU VÀ TÍNH HIỆU QUẢ CỦA TỔ CHỨC	192
I-	Khái niệm về tổ chức	192
II-	Cơ cấu cấu tổ chức	194
III-	Những hình thức cấu trúc cơ bản của tổ chức	197
IV.	Phối hợp các bộ phận trong tổ chức	207
V-	Quyền hạn	208
VI-	Cơ cấu hệ thống mở	214
VII-	Thiết lập cơ cấu tổ chức	217
	Tóm lược	220
	Câu hỏi thảo luận	223
	Bài tập trắc nghiệm	224
<i>Chương VIII</i>	QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	226
I.	Tiến trình quản trị nguồn nhân lực	226
II.	Hoạch định nguồn nhân lực	230
III.	Tuyển dụng	238
IV.	Tuyển chọn nhân sự (Selection)	247
V.	Hội nhập nhân viên vào công ty	251
VI.	Đãi ngộ và phúc lợi	252

VII. Đánh giá thành tích	252
VIII. Huấn luyện và phát triển	258
Tóm lược	259
Câu hỏi thảo luận	261
Chương IX TRUYỀN THÔNG TRONG TỔ CHỨC	262
I. Tiến trình truyền thông	262
II. Những trở ngại trong tiến trình truyền thông	273
III. Để truyền thông có hiệu quả	278
Tóm lược	284
Câu hỏi thảo luận	286
Bài tập trắc nghiệm	286

Phần IV

LÃNH ĐẠO

Chương X THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN	290
I- Khái quát về sự thúc đẩy	290
II- Những yếu tố ảnh hưởng tới sự thúc đẩy	291
III- Các lý thuyết thúc đẩy dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu	293
IV- Các lý thuyết thúc đẩy theo quá trình	304
V- Lý thuyết về sự tăng cường	313
VI- Thúc đẩy thông qua đổi mới chất lượng công việc	317
Tóm lược	319
Câu hỏi thảo luận	321
Chương XI CÁC THUYẾT VỀ LÃNH ĐẠO	323
I - Những phương diện cơ bản của lãnh đạo	323
II- Lý thuyết về các yếu tố bẩm sinh của nhà lãnh đạo	327
III - Lý thuyết về lãnh đạo theo trường phái hành vi	328
IV - Các lý thuyết lãnh đạo tình huống	334
V - Phong cách lãnh đạo đổi mới	348
Tóm lược	350
Câu hỏi thảo luận	351

Bài tập trắc nghiệm	352
Chương XII NHÓM VÀ VĂN HÓA CÔNG TY	356
I - Những đặc trưng cơ bản của nhóm	356
II- Mô hình hệ thống về nhóm của Homans	361
III. Đặc điểm, cơ cấu, hoạt động và lợi ích của nhóm không chính thức	371
IV- Sử dụng nhóm một cách hiệu quả	374
V- Văn hóa công ty	379
Tóm lược	383
Câu hỏi thảo luận	385
Chương XIII QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT VÀ CĂNG THẲNG	386
I - Những quan niệm cơ bản về xung đột	386
II - Sự xung đột và mơ hồ về vai trò	388
III - Mô hình ngẫu nhiên về xung đột	392
IV - Các phương pháp quản trị xung đột	395
V - Quản trị sự căng thẳng do công việc gây ra	401
Tóm lược	407
Câu hỏi thảo luận	408
Bài tập trắc nghiệm	409

PHẦN V

KIỂM SOÁT

Chương XIV Chức năng kiểm soát	414
I - Những yếu tố cơ bản của kiểm soát	414
II - Tính hiệu quả của kiểm soát chính thức của doanh nghiệp	418
III - Mô hình kiểm soát hiệu chỉnh	421
IV - Kiểm soát các hoạt động quản trị	424
V - Quản trị một số vấn đề của kiểm soát ngày nay	430
VI - Kiểm soát chất lượng	434
Tóm lược	441
Câu hỏi thảo luận	443

Chương XV	QUẢN TRỊ THÔNG TIN	444
I - Những ý niệm cơ bản về thông tin		444
II - Những nguyên lý cơ bản của hệ thống thông tin quản trị		448
III - Thiết kế, triển khai và vận hành một hệ thống MIS		451
IV - Đổi mới công nghệ thông tin		459
Tóm lược		461
Câu hỏi thảo luận		462
Chương XVI	QUẢN TRỊ VÀ ĐỔI MỚI	464
I - Những tiền đề thúc đẩy sự đổi mới doanh nghiệp		464
II - Hoạch định tiến trình đổi mới doanh nghiệp		468
III - Các phương diện tiếp cận đổi mới của doanh nghiệp		477
Tóm lược		483
Câu hỏi thảo luận		484
Bài tập trắc nghiệm		485
<i>Tài liệu tham khảo</i>		488

QUẢN TRỊ HỌC

NGUYỄN HẢI SẢN

Chịu trách nhiệm xuất bản

CÁT VĂN THÀNH

Biên tập : NGUYỄN HẠNH

Sửa bản in : MINH Mẫn

Bìa : PHAN LÊ THẮNG

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

98 Thụy Khuê , Tây Hồ; Hà Nội – ĐT :8457290

Sách được phát hành tại :Nhà Sách 45 Đinh Tiên Hoàng

Địa chỉ :45 Đinh Tiên Hoàng, P.Bến Nghé; Q1; TP HCM

ĐT :9104271-9104602-9100787

In 1000 cuốn khổ 16x24 Tại Xí Nghiệp In Bến Thành , 161 Bến Chương Dương, Q1, TP.HCM. Số giấy phép xuất bản: 264-54/XB-QLXB, CXB cấp ngày 17-01-1975. In xong và nộp lưu chiểu tháng 04/2005

